



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

TESIS

**“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN
AL CLIENTE DE LA CMAC PIURA, EN LAS
AGENCIAS DE LA CIUDAD DE CHICLAYO”**

AUTOR: Ing. EULER WHITMAN DAVILA ASENJO

ASESOR: Dr. MARIANO LARREA CHUCAS

Lambayeque, abril del 2018

**“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE
LA CMAC PIURA, EN LAS AGENCIAS DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO”**

Ing. EULER WHITMAN DAVILA ASENJO

Autor

Dr. MARIANO LARREA CHUCAS

Asesor

Presentada para obtener el título profesional de MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

Aprobado por el jurado:

M. Sc. EDWARD R. HARO MALDONADO

PRESIDENTE

M. Sc. MARINO ENEQUE GONZALES

SECRETARIO

M. Sc. MARIA BARRANTES QUIROZ

VOCAL

DEDICATORIA

A María Del Carmen, mi esposa, por acompañarme en este proceso, sobre todo, por su amor, comprensión, paciencia y fortaleza que permitieron culminar mis estudios de maestría y el presente trabajo de investigación con éxito.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN	10
ABSTRAC.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO 1: EL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.1 Contextualización de la Caja Piura	14
1.2 Características y manifestaciones de la atención al cliente.....	15
1.2.1 Personal Empleado.....	15
1.2.2 Valores.....	16
1.2.3 Colocaciones de crédito por principales agencias.....	16
1.2.4 Participación por tipo de crédito a diciembre 2016	17
1.2.5 Depósitos de ahorros	17
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Reseña Histórica del Sistema de CMAC	19
2.2. Marco Legal y Normativo.....	20
2.3. Marco Teórico sobre Calidad.....	22
2.3.1 El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)	23
2.3.2 El Modelo de Grönross (1984).....	23
2.3.3 El Modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1985)	24
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DESARROLADA	26
3.1. Metodología	26
3.1.1. Diseño utilizado	26
3.1.2. Encuesta, recolección de datos y tratamiento	26
3.2. Características de la muestra.....	28
CAPITULO 4: RESULTADO Y DISCUSIÓN	29

4.1. Análisis general del cliente oculto	29
CAPITULO 5: PROPUESTA	55
5.1. Propuesta de mejora en la percepción de los clientes de las CMAC Piura en la Ciudad de Chiclayo	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CMAC PIURA SAC, Agencias principales en la Provincia de Chiclayo.....	15
Tabla 2. CMAC Piura Número de personal empleado, 2016.....	15
Tabla 3. CMAC Piura, participación de colocaciones por agencias principales, 2012 - 2016	17

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación de los desembolsos por tipo de crédito a diciembre del 2016.....	17
Figura 2. Depósito por moneda al 31 de diciembre del 2016.....	18
Figura 3. Logro comparado entre las agencias y transacción.....	29
Figura 4. Puntaje por ventanilla en cada agencia	30
Figura 5. Tiempo que demora una atención promedio en las ventanillas, por agencias.	31
Figura 6. Puntaje del servicio por dimensión en cada agencia.....	32
Figura 7. Agencia San José (Chiclayo), puntaje por día y dimensión.....	33
Figura 8. Agencia Balta, puntaje por día y dimensión	34
Figura 9. Agencia Real Plaza: puntaje por día y dimensión.....	35
Figura 10. Agencia Moshoqueque: puntaje por día y dimensión	36
Figura 11. CMAC Piura Consulta de créditos en cada agencia	37
Figura 12. CMAC Piura tiempo de atención (minutos) en cada agencia	38
Figura 13. Puntaje del servicio por dimensión y agencia	39
Figura 14. CMAC Piura Moshoqueque créditos	40
Figura 15. CMAC Piura - Agencia Balta créditos.....	41
Figura 16. CMAC Piura - Agencia Chiclayo créditos.....	42
Figura 17. CMAC Piura - Agencia Real Plaza créditos	43
Figura 18. CMAC Piura - puntaje de encuestas por agencias	44
Figura 19. CMAC Piura - Tiempo de atención percibido por clientes en cada Agencia ...	44
Figura 20. CMAC Piura - Logro por dimensión y agencia	45
Figura 21. CMAC Piura - Comparación de transacciones por agencias	46
Figura 22. CMAC Piura - Agencia Balta comparación de transacciones de operación y créditos	47
Figura 23. CMAC Piura - Agencia Balta Puntaje por operación	47
Figura 24. CMAC Piura - Agencia Balta tiempo (minutos) de tención	48
Figura 25. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque comparación de transacciones de operación y créditos.....	49
Figura 26. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque puntaje por operación.....	50

Figura 27. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque tiempo (minutos) de atención	50
Figura 28. CMAC Piura – Agencia Real Plaza comparación de transacciones de operación y créditos	51
Figura 29. CMAC Piura – Agencia Real Plaza puntaje por operación	52
Figura 30. CMAC Piura – Agencia Real Plaza tiempo (minutos) de atención	52
Figura 31. CMAC Piura – Agencia Chiclayo comparación de transacciones de operación y créditos	53
Figura 32. CMAC Piura – Agencia Chiclayo puntaje por operación.....	54
Figura 33. CMAC Piura – Agencia Chiclayo tiempo (minutos) de atención.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Filtro para Cliente Oculto: Ventanilla de operaciones.....	61
Anexo 2. Filtro para cliente Oculto: Consultas de créditos.....	62
Anexo 3. Filtro para encuesta de clientes fuera de agencia.....	63
Anexo 4. Plan Estratégico Institucional - CMAC Piura SAC	64
Anexo 5. Mapa Estratégico – Objetivos institucionales – CMAC Piura SAC.....	64
Anexo 6. Ubicación de las principales agencias en la Provincia de Chiclayo	65
Anexo 7. Valores Caja Piura	65

RESUMEN

Una Caja Municipal de Ahorro y Crédito es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas. Las cajas rurales, cajas municipales y Edpymes son denominadas instituciones micro financieras no bancarias (IMFNB) (SBS, 2018).

Con 36 años de vida institucional, Caja Piura, pionera de las Cajas Municipales en el Perú, continúa aportando al desarrollo de los pequeños y medianos empresarios, así como a las familias del país, mediante el otorgamiento de créditos y el fomento del ahorro, impulsando para su bienestar fuentes de empleo y acceso a los diferentes servicios financieros, en un esfuerzo por lograr la anhelada bancarización e inclusión financiera de las zonas rurales y remotas del Perú. Su misión presente es “Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”.

En la presente investigación se evalúa la calidad de atención al cliente de la CMAC Piura en las cuatro principales agencias de la Provincia de Chiclayo: Agencia Chiclayo, Agencia Balta, Agencia Real Plaza y Agencia Moshoqueque y plantea mejoras en la misma. El diseño de la investigación es de tipo no experimental – transversal – descriptivo.

Se puede concluir a partir de las simulaciones hechas con cliente oculto, que el servicio brindado a los clientes de CMAC Piura, tiene algunas deficiencias que deben ser corregidas, con fines de mejorar la percepción de los clientes. Entre las deficiencias más comunes de la atención al cliente figuran: bajo conocimiento del producto, baja proactividad para enganchar operaciones o más servicios con el cliente, el cierre de las transacciones se hace relativamente bien, pero el inicio de las mismas adolece de deficiencias.

La agencia Moshoqueque muestra los resultados más bajos, no sólo en materia de operaciones sino también en créditos, resultado corroborado con las encuestas realizadas, aquí se considera que los funcionarios probablemente no perciban el problema, debido a que los clientes son poco exigentes. No obstante, con la competencia deben mejorarse estos estándares para tener clientes fieles a la entidad.

Palabras claves: calidad, satisfacción, operaciones de ventanilla, consulta de créditos

ABSTRACT

A Municipal Savings and Loan Fund is one that captures resources from the public and whose specialty is to carry out financing operations, preferably to small and micro enterprises. Rural banks, municipal savings banks and Edpymes are called non-banking microfinance institutions (IMFNB) (SBS, 2018).

With 35 years of institutional life, Caja Piura, a pioneer of the Municipal Savings Banks in Peru, continues to contribute to the development of small and medium-sized entrepreneurs, as well as to the country's families, by granting loans and encouraging savings, promoting for their well-being sources of employment and access to different financial services, in an effort to achieve the desired banking and financial inclusion of rural and remote areas of Peru. Its presiding mission is "Promoting innovative financial inclusion to improve the quality of life of our customers".

In the present investigation the quality of customer service of the CMAC Piura is evaluated in the four main agencies of the Province of Chiclayo: Chiclayo Agency, Balta Agency, Real Plaza Agency and Moshoqueque Agency and proposes improvements in it. The research design is of a non experimental - transversal - descriptive type.

It can be concluded from the simulations made with a hidden client that the service provided to the CMAC Piura clients has some deficiencies that must be corrected, in order to improve the clients' perception. Among the most common deficiencies of customer service are: low product knowledge, low proactivity to engage operations or more services with the client, the closing of transactions is relatively good, but the beginning of the same suffers from deficiencies.

The Moshoqueque agency shows the lowest results, not only in terms of operations but also in credits, a result corroborated with the surveys carried out, here it is considered that officials probably do not perceive the problem, because the clients are undemanding. However, with the competition, these standards must be improved in order to have clients loyal to the entity.

Keywords: quality, satisfaction, operations of a window, consultation of credits

INTRODUCCIÓN

El sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito iniciado en el Perú en el año 1982, constituyen hoy en día la principal alternativa de financiamiento para las Pequeñas y Microempresas, cuyo sector en un número aproximado de 3.5 millones de unidades económicas representa la fuerza promotora de empleo y productividad del país, empleando a más de 7 millones de personas (78% de la PEA) y contribuyendo con el 48% del PBI.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada, CMAC Piura SAC, denominada actualmente Caja Piura, es una entidad financiera municipal, cuyo accionista único es la Municipalidad Provincial de Piura y forma parte del Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú.

Actualmente el perfil del cliente del sistema micro financiero no bancario posee indudablemente mayor cultura financiera y tecnológica que las exhibidas décadas atrás. Por ello, las entidades tienden a ser más creativas en la generación de nuevos productos y servicios, en donde el aspecto precio, calidad y mejoramiento continuo van íntimamente unidos. Para asegurar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar un sistema de gestión en las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuesta de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y la deslealtad con el objeto de adoptar medidas sobre ellos y asegurar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la gestión de la calidad, base de éxito de una empresa. Por éste motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

La CMAC Piura para el desarrollo de sus operaciones cuenta con una Oficina Principal, Agencias y Oficinas Especiales distribuidos en todo el Perú. En la Ciudad de Chiclayo cuenta con las Agencias: Real Plaza, Chiclayo, Moshoqueque y Balta, y se enfrenta con reiteradas quejas respecto a los servicios recibidos, entre éstas se encuentra bajo conocimiento de los productos, deficiencias en la uniformidad en el ofrecimiento de opciones, carencia de contacto visual, saludo o sonrisa, entre otros problemas de atención.

La investigación tiene como problema ¿Cómo es la calidad del servicio de atención al cliente que brinda la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura en la Ciudad de Chiclayo?, para ello se plantea la hipótesis preliminar: “La calidad del servicio de atención

al cliente que brinda la CMAC Piura, en las agencias de la Ciudad de Chiclayo, presente deficiencias que lo caracterizan como regular”.

Las variables en estudio es la percepción de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la CMAC Piura en la atención en las ventanillas de operaciones y la atención para consultas de créditos.

El objetivo general es evaluar la calidad de atención al cliente de la CMAC Piura en las cuatro principales agencias de la Provincia de Chiclayo: Agencia Chiclayo, Agencia Balta, Agencia Real Plaza y Agencia Moshoqueque y proponer mejoras en el mismo. Para ello se proponen como objetivos específicos: a) Evaluar la calidad de atención al cliente, mediante la aplicación de filtros en las agencias de Chiclayo, b) Analizar la calidad de atención al cliente en las actividades de operaciones y créditos de las agencias de Chiclayo y c) Proponer mejoras en la percepción de los clientes de las CMAC Piura en la Ciudad de Chiclayo.

En la parte metodológica se recurre a la técnica de la encuesta. Se preparó tres filtros de levantamiento de información: un filtro es para la evaluación mediante cliente oculto de la atención en las ventanillas de operaciones, otro filtro es para evaluar por el mismo formato, la atención para consultas de créditos con los analistas y finalmente un filtro para realizar una encuesta fuera de agencia.

El presente informe es de importancia para los directivos y funcionarios de la CMAC de Piura encargados de la gestión de la Institución, conocer las características de la atención al cliente y poder tomar decisiones. Además, permitirá corregir algunas deficiencias y proponer mejorar la percepción de los clientes de las agencias de la Ciudad de Chiclayo.

La presente investigación en el capítulo 1 contiene la contextualización de la Caja Piura y se describe las características de atención al cliente en la CMAC Piura; en el capítulo 2 se describe el marco legal y normativo, teorías sobre la calidad; en el capítulo 3 se expone la metodología empleada y en el capítulo 4 se muestran los resultados obtenidos de la atención al cliente por parte de la CMAC Piura en las agencias de Chiclayo.

CAPITULO 1: EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Contextualización de la Caja Piura

Caja Piura, es una Empresa Municipal de derecho privado, constituyéndose en una entidad financiera de propiedad de la Municipalidad Provincial de Piura. Para el desarrollo de sus operaciones cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera, en el marco de las disposiciones legales vigentes. Se constituyó el 07.11.1981 al amparo del Decreto Ley N° 23039 (Derogado por el D.L. N° 770) y del Decreto Supremo N° 248-81-EF que autorizó su funcionamiento. Inició sus operaciones el 04.01.1982, como Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura.

La finalidad de Caja Piura es descentralizar el sistema financiero mediante la promoción del ahorro y la entrega de créditos tanto a empresarios de pequeñas y micro empresas (Pymes) como a personas naturales para fomentar sus niveles de empleo y el auge de su economía.

Gran parte de los clientes normalmente no tenían acceso al sistema financiero formal antes de que Caja Piura inicie sus operaciones el 04.01.1982, tal cual hoy en día no tienen dicho acceso aquellos clientes ubicados en las zonas de expansión de nuestras operaciones donde se realiza inclusión financiera.

La Caja Piura, es una empresa privada que tiene las siguientes características:

- Razón Social: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada.
- Nombre Corto: CMAC PIURA S.A.C.
- Número de RUC: 20113604248
- Inicio de Operaciones: 04 de enero de 1982.
- Giro del Negocio: Intermediación Financiera.
- Personería Jurídica: Personería jurídica propia de derecho público con autonomía económica, financiera y administrativa.
- Régimen Laboral: Actividad privada.

Misión: “Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”

Visión: “Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”

Caja Piura pone a disposición de sus clientes una extensa red de más de 112 agencias a nivel nacional distribuidos en costa, sierra y selva, en donde se realizan operaciones financieras con total seguridad, como Apertura de cuentas de Ahorro, Obtención de Créditos Empresariales, Hipotecarios y de Consumo (prendario y otros).

Caja Piura en la Provincia de Chiclayo opera desde el 08 de enero de 1994 y cuenta con las siguientes agencias principales:

Tabla 1. CMAC PIURA SAC, Agencias principales en la Provincia de Chiclayo

Agencia	Dirección	Horario de atención
Agencia Real Plaza	Centro Comercial Real Plaza	Lunes a Viernes 9:00 am - 6:30 pm / Sábados 9:00 am - 1:00 pm
Agencia Balta	Av. Balta N° 1615-1623	Lunes a Viernes de 8:30 am - 6.00 pm / Sábados 9.00 am - 1.00 pm
Agencia Chiclayo	Av. Balta N° 675	Lunes a Viernes 8:30am - 6:00pm y Sábados 9:00am - 1:00pm
Agencia Moshoqueque	Av. El Dorado y Av. Bolívar N° 300 - 310	Lunes a Viernes 8:30am - 6:00pm y Sábados 9:00am - 1:00pm

Fuente: Registros de la CMAC Piura SAC – Chiclayo.

1.2 Características y manifestaciones de la atención al cliente

1.2.1 Personal Empleado

Caja Piura, a diciembre de año 2016, cuenta con un equipo de 2857 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera en toda la red de agencias a nivel nacional:

Tabla 2. CMAC Piura Número de personal empleado, 2016.

Nivel	Nombrado	Contratado	Total
Gerencias	3		3
Gerencias Regionales	8		8
Jefaturas	279		279
Analistas	1,095	569	1,664
Asistentes	421	414	835
Auxiliares	38	30	68
Total	1,844	1,013	2,857

Fuente: Memoria anual Caja Piura 2016

1.2.2 Valores

Los valores que guían la conducta ética del personal de la CMAC PIURA S.A.C. en la interacción con las personas que participan de su actividad de intermediación financiera son:

Desarrollo Humano

En Caja Piura somos una familia preocupada por el bienestar y crecimiento personal, ético y moral de todos nuestros miembros, garantizando el respeto en todas las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.

Innovación

Todos los colaboradores de Caja Piura asumen la responsabilidad sobre sus funciones de forma proactiva, proponiendo la mejora continua en sus procesos, con creatividad y eficiencia.

Transparencia

En Caja Piura asumimos el compromiso de trabajar y comunicarnos con honestidad y en concordancia con las políticas y normas de la institución, mostrando coherencia entre lo que pensamos, decimos y actuamos.

Orientación al Cliente

Los colaboradores de Caja Piura se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos, mediante un trato muy personal que supera sus expectativas

1.2.3 Colocaciones de crédito por principales agencias

Las 10 primeras agencias destacadas a nivel nacional de la Caja Piura son, en la región Lambayeque son: agencia Chiclayo, agencia Balta y agencia Moshoqueque, que en el año 2016 concentraron el 26.1% de las colocaciones; en la región Piura las principales agencias son: agencia Mercado, agencia Castilla y agencia Oficina Principal que concentran el 30.6%; en la región Cajamarca destaca la agencia Jaén que en el año 2016 concentra el 18.3% de colocaciones; la región Lima en la agencia Fiori concentra el 17.8% de colocaciones y la región Pucallpa en la agencia Ucayali concentró el 7.3% de las colocaciones de los créditos (ver tabla siguiente)

Tabla 3. CMAC Piura, participación de colocaciones por agencias principales, 2012 - 2016

Región	Agencias	2012	2013	2014	2015	2016	Acum 2016	%
Lambayeque	Chiclayo Balta Moshoqueque	138.9	162.9	151.6	149.3	177.0	177.0	26.1%
Piura	Mercado, Of. Principal, Castilla	148.3	154.3	153.5	156.0	207.6	384.6	56.6%
Cajamarca	Jaen	67.8	73.0	82.8	83.7	124.6	509.2	74.9%
Lima	Fiori Santa Anita	88.3	92.8	103.4	107.6	121.0	630.1	92.7%
Ucayali	Pucallpa	32.9	43.3	45.9	43.9	49.3	679.4	100.0%
Total		476.2	526.3	537.1	540.5	679.4		

Fuente: Memoria anual Caja Piura 2016

1.2.4 Participación por tipo de crédito a diciembre 2016

La figura 1, muestra la participación por tipo de crédito a diciembre del 2016; los desembolsos se concentran en crédito a la mediana empresa (25.64%), microempresa (21.32%), pequeña empresa (15.87%).

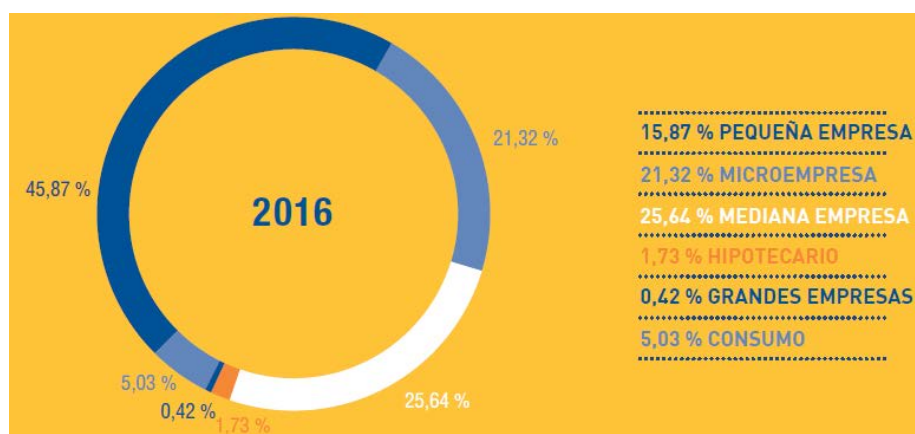


Figura 1. Participación de los desembolsos por tipo de crédito a diciembre del 2016.

Fuente: Memoria anual Caja Piura 2016

1.2.5 Depósitos de ahorros

Desde 1985, Caja Piura está autorizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a captar depósitos de ahorro. La empresa ha ganado la confianza de los ahorristas gracias a los resultados positivos de una gestión que se caracteriza por su transparencia, seguridad y rentabilidad, hecho que ha propiciado que los depósitos se incrementen paulatina y permanentemente en el transcurso de los treinta y dos años de funcionamiento de este producto.

Todas las operaciones crediticias de Caja Piura se han financiado principalmente con los ahorros del público, pero también con créditos de COFIDE y con el patrimonio de la Institución.

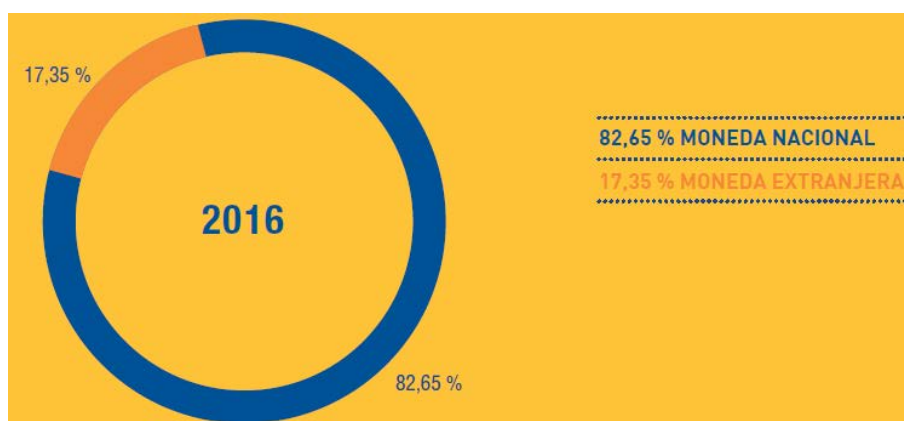


Figura 2. Depósito por moneda al 31 de diciembre del 2016.

Fuente: Memoria anual Caja Piura 2016

La CMAC Piura SAC es miembro del Fondo de Seguro de Depósitos, según el Art. 145o de la Ley No 26702, el pago por el segundo cuarto del 2016 se ha calculado con una tasa del 0,60 % anual, que corresponde a la categoría “B-” asignada por las clasificadoras de riesgo Microrate S.A y Class y Asociados S.A. El monto máximo de cobertura para el periodo diciembre 2016 a febrero de 2017 es de S/ 97 644 o su equivalente en dólares.

Los depósitos se concentran principalmente en 03 agencias: Oficina Principal - Piura, Agencia Miraflores – Lima y Agencia Chiclayo, que representan el 44,22 % de los depósitos captados del público.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Reseña Histórica del Sistema de CMAC

En mayo de 1980, se promulgó el Decreto Ley N° 23039, que regula la creación y funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) fuera del ámbito de Lima y Callao; cuyo objetivo fue constituir instituciones financieras descentralizadas orientadas a la atención de aquellos segmentos de población que no tenían acceso al sistema crediticio formal. En julio de 1981, mediante Decreto Supremo N° 147-81-EFC, se reglamenta el Decreto Ley N° 23039, mediante el cual se establece los requisitos para la constitución de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en los Concejos Provinciales del país.

Mediante Decreto Supremo N° 248-81-EFC del 04 de noviembre de 1981, se autoriza el funcionamiento de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, siendo la primera en iniciar sus operaciones en enero del año 1982; posteriormente, desde 1984 hasta 1997 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó el inicio de operaciones en el país a doce nuevas CMAC, conformando de esta manera el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

En el marco del convenio entre la GTZ de Alemania y el Estado Peruano (año 1985), se fortaleció la gestión de las CMAC, destacando el apoyo de la cooperación técnica alemana para establecer el modelo de negocio de las CMAC, los principios de gestión, los órganos de gobierno, la tecnología crediticia orientada a la micro y pequeña empresa (MYPE) y la creación del Centro de Capacitación en Piura dirigido a la formación del personal y funcionarios de las CMAC.

En junio de 1986, se aprobó el Decreto Supremo N° 191-86-EF, mediante el cual se creó la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC). Posteriormente, en mayo de 1990 fue promulgado el Decreto Supremo N° 157-90-EF, “Norma de funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito”, denominado actualmente como “Ley Especial de CMAC”, la cual adquiere rango de Ley en el año 1993, en mérito al artículo 425° del Decreto Legislativo 770. En la actualidad las CMAC se rigen por esta Ley Especial, la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero, y por Ley N° 26887, Ley General de Sociedades y el Estatuto Social.

Durante más de 36 años de presencia de las CMAC en el mercado financiero peruano, estas empresas financieras se han consolidado en el mercado financiero, principalmente con presencia en sectores medios y bajos de la población. Su orientación a los empresarios de la micro y pequeña empresa ha creado circuitos financieros y económicos regionales que han dinamizado la economía de las provincias al interior del país, generando emprendimientos empresariales, fuentes de

trabajo directa e indirectamente en las principales ciudades donde operan; contribuyendo de esta manera con la inclusión financiera y social en el país, y consecuentemente con mejorar la calidad de vida y el bienestar de las familias peruanas.

Actualmente, el Sistema CMAC está conformado por once Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: Arequipa, Cusco, Del Santa, Huancayo, Ica, Maynas, Paita, Piura, Sullana, Tacna y Trujillo. En los últimos años, y tal como lo señala la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la presencia de las CMAC se ha incrementado y consolidado, constituyéndose en un Sistema que contribuye de manera relevante al otorgamiento de servicios financieros descentralizados en el país. De esta manera, su participación en los activos del Sistema Financiero peruano pasó de 1.3% a 5.3% en periodo 2000 y 2016, a nivel del sector micro financiero su participación es del 52%, las CMAC constituyen la oferta única en 90 distritos del país, logrando posicionarse donde la banca tradicional no llega, cumpliendo de esta manera un rol importante en la inclusión financiera y el desarrollo económico descentralizado del país. Adicionalmente, después de la banca múltiple, es el grupo con mayor volumen de operaciones activas y pasivas, con mayor número de clientes y mejores niveles de rentabilidad del patrimonio (14,83%), entre otros indicadores de gestión. (Federación Peruana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2018)

2.2. Marco Legal y Normativo

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) son empresas financieras con personería jurídica propia de derecho público que tienen autonomía económica, financiera y administrativa. Las CMAC están supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y bajo la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva del Perú. El directorio está compuesto por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad Provincial y cuatro representantes de la sociedad: Clero, Cámara de Comercio, Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), y representantes de gremios de pequeños comerciantes o productores. (Federación Peruana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2018)

Las CMAC con la nueva legislación tienen la obligación de capitalizar el 50% de las utilidades del ejercicio que garantice su fortalecimiento patrimonial y el 50% restante puede ser distribuido bajo la forma de dividendos a la Municipalidad Provincial para obras sociales en beneficio de la comunidad, ser capitalizado o constituir reservas facultativas para la CMAC. La distribución de utilidades en las CMAC tiene una particularidad muy importante, pues además de los beneficios que genera con los productos y servicios financieros que ofrece a la población, también contribuye al desarrollo social con las utilidades que generan. De esta manera, los municipios gracias

a la transferencia de utilidades de las Cajas Municipales, pueden mejorar la infraestructura vial, construir mercados, apoyar a puericultorios, centros gerontológicos, apoyar la conservación del medio ambiente, entre otros, generando bienestar a la comunidad.

Otra de las características centrales de las CMAC, que es la marca distintiva de su modelo de gestión y de atención a la micro y pequeña empresa, es la tecnología crediticia especializada en la MYPE que desarrollan, además de un modelo de atención personalizada donde los clientes no sólo reciben un producto crediticio o de ahorro, sino también se les brinda información transparente y asesoría para mejorar el negocio y tomar decisiones adecuadas. Este modelo y filosofía de trabajo permite llegar a las poblaciones que no tienen acceso a servicios financieros y se encuentran en zonas periurbanas y zonas rurales alejadas al interior del país contribuyendo con una verdadera inclusión financiera y social.

La preferencia de los clientes por los productos y servicios de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se da porque reciben información de manera muy transparente sobre las características de los productos y servicios, respecto a los requisitos y condiciones, como tasas de interés, plazos, valor de las cuotas, etc. además se les asesora y acompaña en todo el proceso para la obtención de un crédito, todo esto mediante un trato cordial y amable. Esta forma de trabajo de las CMAC ha permitido el posicionamiento de la marca en el sector financiero del país permitiendo atender a más de un millón cuatrocientos mil clientes de créditos y más de tres millones ochocientos mil clientes de ahorros a nivel nacional; además de constituir la única oferta financiera en cerca de 90 distritos del país, llegando a lugares donde la banca comercial no lo hace o tiene una mínima presencia, contribuyendo con el desarrollo económico descentralizado del país.

La CMAC Piura, como empresa integrante del Sistema Financiero Nacional, está sujeta a la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y a la regulación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En su condición de entidad autorizada a recibir depósitos de ahorro del público es miembro del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD). Por su naturaleza pública, es controlada por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Contabilidad Pública, manteniéndose en todo momento su autonomía económica, financiera y administrativa que le otorga la Ley.

El artículo 282° de la Ley General del Sistema Financiero N° 26702, en el ítem 4, define a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, como aquellas que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las micro y pequeñas empresas.

La Decimocuarta Disposición Transitoria establece que las Cajas Municipales deberán convertirse en sociedades anónimas, a las que no se aplicará el requisito de la pluralidad de accionistas.

Nueva Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa Ley N° 28015

Inclusión Financiera

Uno de los mayores logros que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito pueden atribuirse, es haber contribuido de manera importante con la inclusión financiera a través de la incorporación de la micro y pequeña empresa al sector formal. El aporte a la inclusión financiera alcanzado por las CMAC está muy por encima de la banca y las empresas financieras mediante el desarrollo del microcrédito en el país, incorporando a miles de microempresarios a la formalidad y promoviendo la cultura del ahorro en la población peruana.

Asimismo, hay que considerar que las CMAC también están ubicadas en zonas de menor accesibilidad y de extrema pobreza donde la banca tradicional no llega o lo hace en pequeña escala, lo que ha permitido que este sistema haya crecido tanto en número y monto de colocaciones como en captaciones dentro del sistema financiero por regiones en el Perú.

Llevar los servicios financieros a los lugares más alejados del Perú, generando un mayor desarrollo financiero y social, es parte principal de la misión de las CMAC, quienes reconocen el valor de la especialización de los servicios financieros que permiten contribuir a la bancarización de zonas rurales, ampliando el número de beneficiarios con acceso al microcrédito, micro ahorro, y micro seguro.

De otro lado, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito promueven el desarrollo social con actividades que involucran directamente a la comunidad, lo que se ha convertido en uno de los pilares de su crecimiento, pues la población las ven como un aliado permanente, no solo en el tema financiero, sino a un nivel social, pues influye directamente en su calidad de vida.

Con esta finalidad realizan actividades que integran permanentemente a la comunidad, alineadas a su visión institucional de respeto por los valores éticos, a las personas, a la sociedad y al medio ambiente, mediante actividades deportivas, educativas y de seguridad ciudadana, entre otras

2.3. Marco Teórico sobre Calidad

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno estos últimos quince años. Los tres modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

2.3.1 El Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)

Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

- 1º.-Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- 2º.-Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- 3º.-Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

2.3.2 El Modelo de Grönross (1984)

Propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...)

La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ejemplo: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).

La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, hablaremos de la calidad de la relación.

2.3.3 El Modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1985)

Más conocido como el modelo SERVQUAL: considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

1º.-La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.

2º.-La inexistencia de normas.

3º.-La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.

4º.-El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización

Además, es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas. Por otra parte, los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países.

Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas del cliente o incluso sobrepasarlas, los principales componentes de la calidad del servicio son:

- 1º. Carácter tangible: es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación.
- 2º. Fiabilidad: consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento. Hay que tener cuidado porque normalmente el 96% de los consumidores insatisfechos no realizan reclamaciones, pero no vuelven al establecimiento.
- 3º. Rapidez: se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. Se ha demostrado que la rapidez del paso por caja, es una variable a la cual el cliente es muy sensible. (no hacer esperar a más de un cliente por caja).

- 4°. Competencia: del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado. (programa de información y de sensibilización por la calidad).
- 5°. Cortesía: expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial (estrategia: Sonrisa, Buenos días/ tardes).
- 6°. Credibilidad: es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos como por ejemplo en plazos de entrega, tratamiento del pedido, garantía, servicio postventa.
- 7°. Seguridad: ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
- 8°. Accesibilidad: que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente.
- 9°. Comunicación: se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.
- 10°. Conocimiento del consumidor: se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades.

CAPITULO 3: MÉTODOLÓGÍA DESARROLADA

3.1. Metodología

3.1.1. Diseño utilizado

El diseño de la investigación es de naturaleza no experimental - transeccional o transversal (entrevistas a los clientes de la Caja Piura, con características de recolección de datos en un único momento) y de tipo descriptivo. (HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 2014)

3.1.2. Encuesta, recolección de datos y tratamiento

a. Método de trabajo

Se preparó tres filtros de levantamiento de información, que se adjuntan en el anexo respectivo. Un filtro es para la evaluación mediante cliente oculto de la atención en las ventanillas de operaciones, otro filtro es para evaluar por el mismo formato, la atención para consultas de créditos con los analistas y finalmente un filtro para realizar una encuesta fuera de agencia.

La entrevista por cliente oculto simula el proceso de atención como si se tratara de un cliente real, por cuanto se realiza las operaciones o consultas respectivas durante días aleatorios u horas diversas.

b. Actividades realizadas

Se realizaron las siguientes actividades:

- Se aplicó el filtro de cliente oculto para consultas con analistas de créditos, se hicieron 3 simulaciones en Moshoqueque, 5 en Chiclayo, 5 en Balta y 3 en la agencia Real Plaza. Siendo un total de 16 operaciones ocultas de consultas de créditos.
- Se aplicó el filtro de cliente oculto para operaciones en ventanilla, se hicieron 13 en Chiclayo, 9 en Balta, 8 en Moshoqueque y 5 en Real Plaza, haciendo un total de 35 operaciones ocultas.
- Se aplicaron 100 encuestas fuera de agencia, 40 en Chiclayo, 30 en Moshoqueque, 20 en Balta y 10 en Real Plaza.

c. Aspectos evaluados

Los filtros aplicados en el caso de operaciones han considerado las siguientes dimensiones:

- **Calidad de la atención al cliente**, esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 30% en el valor total del proceso de atención al cliente. Se miden aquí básicamente los aspectos de contacto con el cliente, como el trato, la amabilidad, el contacto personalizado y la presencia del personal, así como su correcta identificación.
- **Fase proactiva**, en esta etapa se mide aspectos relacionados a la oferta de servicios por parte de la entidad, esta dimensión vale 1 puntos y tiene un peso de 10%.
- **Conocimiento del producto**, en esta fase se busca verificar que el personal de atención tenga una actitud proactiva a la venta o fidelidad del cliente para los productos y servicios ofrecidos por la entidad, rescatando aspectos como informar sobre las ventajas del producto y sus características más relevantes. Esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 25% en el total de atención.
- **Atención Global**, en esta dimensión se evalúa el grado de atención que el personal pone en el cliente, así como el manejo de las distintas consultas u objeciones del cliente, es importante además verificar el cambio en monedas o billetes, aspecto obligatorio para el personal, y el grado de orden que tiene su espacio de trabajo. Esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 30% en el total de valor de la atención.
- **Ambiente**, una dimensión final es la limpieza, orden e iluminación del local o la agencia, como un entorno favorable para el cliente, tiene el valor de un punto y un peso de 5% en el total.

En el caso de las consultas por créditos, se mantienen las dimensiones calidad de atención con un valor de 6 puntos y un peso de 25%. Igualmente se mantienen la fase proactiva y el ambiente, ambos con un punto y un peso de 10% y 5% respectivamente. Otra dimensión que se mantiene es la atención global con un valor de 4 puntos y un peso de 10%. En este caso se añaden las siguientes dimensiones:

- **Técnicas de ventas**, esta dimensión tiene un valor de 4 puntos con un peso de 30% en la valorización total del proceso. En esta parte se busca que el personal indague sobre las necesidades del cliente, se explica el producto crediticio y se busca concretar la operación o se establece un contacto personalizado con el potencial cliente.

- **Solución de la consulta**, en este caso se evalúa la forma como el analista absolvió las dudas del cliente, la claridad en las explicaciones y el uso de los distintos folletos u otros mecanismos de información que dispone el personal. Esta dimensión tiene un valor de 4 puntos con un peso de 20%.

En el caso del filtro fuera de agencia, esta es similar a la aplicada en las operaciones en ventanilla.

3.2. Características de la muestra

El universo del estudio fueron todos los clientes de la CMAC Piura de la ciudad de Chiclayo.

La selección de la población, en el presente estudio de investigación, considera a los clientes, teniendo como población referencial para el estudio al total de clientes de la CMAC Piura, Principales agencias de la Provincia de Chiclayo, los cuales son un total de 8,726 cliente.

Las unidades de observación son los clientes de la CMAC Piura de las agencias Moshoqueque, Chiclayo, Balta y Real Plaza de Chiclayo.

Las muestras consideradas, por conveniencia, fueron las siguientes:

Filtro Cliente Oculto: simulaciones

Agencia	Analistas de Crédito		Operaciones en ventanilla	
Moshoqueque	3	19%	8	23%
Chiclayo	5	31%	13	37%
Balta	5	31%	9	26%
Real Plaza	3	19%	5	14%
Total	16	100%	35	100%

N° Encuestas = 100

Agencia	N° encuestas	%
Moshoqueque	30	30%
Chiclayo	40	40%
Balta	20	20%
Real Plaza	10	10%
Total	100	100%

CAPITULO 4: RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis general del cliente oculto

Una visión general de los resultados de la técnica de cliente oculto, la podemos ver en la figura 3. La agencia con mejores resultados (% de logro del puntaje máximo) en el caso de operaciones es Chiclayo con 62%, seguido de real Plaza con 61%. En este caso la agencia con el índice más bajo es Moshoqueque con 35%, reflejando una atención al cliente con muchas deficiencias.

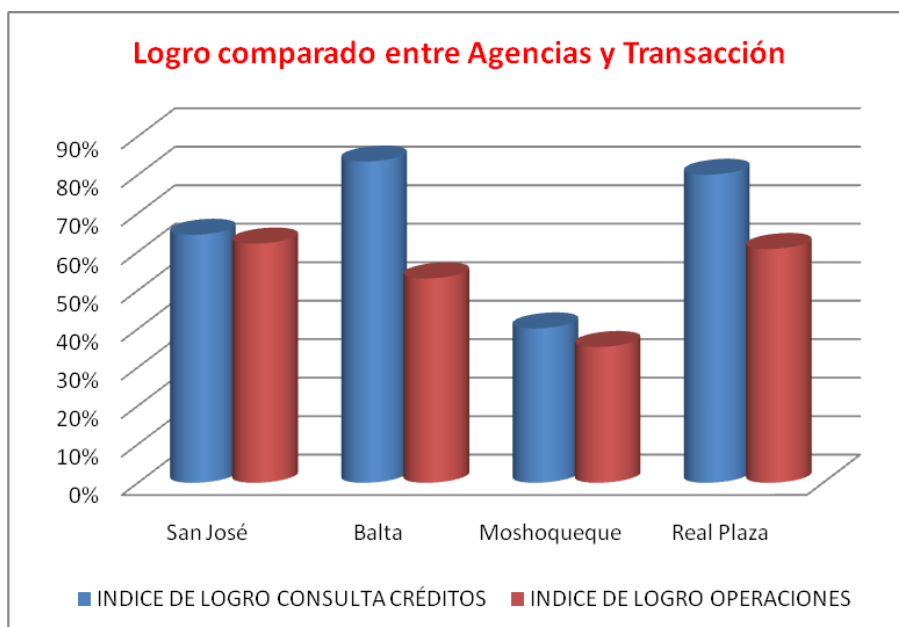


Figura 3. Logro comparado entre las agencias y transacción.

Las agencias son : Chiclayo (San José), Balta, Moshoqueque y Real Plaza

En materia de operaciones en ventanilla, la dificultad más grande para los clientes ocultos, ha consistido en la identificación del personal, esto debido a que los nombres no son visibles, los funcionarios (as) no brindan estos datos y hasta son reacios a darlos, la identificación es parte del servicio y es un criterio a mejorar rápidamente.

También se ha notado, que las agencias sin un marcador de atención (señalizador de colas, ticket de atención y otros) permiten un mayor desorden en la espera y generan problemas entre los propios clientes, además se hace muy complicado de operar cuando las mismas funcionarias se niegan a realizar ciertas operaciones algo más complejas (habitual en agencias como Moshoqueque o Balta), como cuentas en moneda extranjera o plazo fijo, esto supone al cliente perder un tiempo valioso. También se hace norma, que ante la baja de la llegada de clientes, las funcionarias realicen actividades de cierre de caja, conteo de dinero u otras administrativas o

personales, delegando en una sola persona la atención, generando colas innecesarias y tiempos muertos para los clientes, que además son testigos de estas operaciones, esto sucede en todas las agencias sin ticket de atención, con mayor incidencia en Balta y Moshoqueque.

Moshoqueque sigue siendo la agencia con el índice de logro más bajo en cuanto a consultas de créditos, en este caso los analistas por lo general no atienden al cliente, siendo la atención sujeta al reclamo del cliente, por ello su índice sólo llega a 40% del puntaje máximo.

En consultas de créditos, las agencias con mejores resultados son Balta con 83% y Real Plaza con 80%, acercándose bastante al ideal de atención.

Lo observable, generalmente es que los funcionarios más jóvenes son quienes mejor atención y disponibilidad muestran frente a los clientes, mientras que analistas con mayor edad, son los más reacios a la atención, en este caso podemos asumir que las funciones del cargo para analistas con experiencia, a derivado en un criterio personal de trabajo que no incluye la recepción de clientes en consultas, por lo que generalmente estos clientes se derivan con el personal más joven.

4.1.1 Análisis del cliente oculto: Operaciones en ventanilla

La figura 4, muestra el logro obtenido por agencia, comparado al puntaje máximo, se hace evidente que Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos. Mientras que Chiclayo tiene los mejores resultados, sin embargo los puntajes están relativamente lejos de los ideales, lo que implica rápidas acciones para mejorar el proceso de atención al cliente.



Figura 4. Puntaje por ventanilla en cada agencia

La figura 5 muestra los tiempos que demora una atención promedio en las ventanillas, los productos aquí analizados son básicamente depósitos, la agencia con los tiempos de mayor demora es Real Plaza, a pesar de ser una agencia nueva con relativamente menos clientes que las otras, la idea básica que se observó aquí, es que si bien hay 3 ventanillas, por lo general sólo dos atienden e inclusive una, atienden al público, de modo que se generan algunas colas de atención.

Mientras que Moshoqueque es la agencia que más rápido atiende en ventanilla, se observaron dos detalles, la tendencia de que las funcionarias son algo reacias a abrir cuentas o manejar operaciones complejas, derivando al cliente, por ende la atención es más rápida al concentrarse en transacciones como pagos o movimiento de efectivo. Otro tema observado ha sido el trato muy corto con los clientes, de modo que la transacción maximiza la operatividad y reduce al mínimo las cortesías o atenciones con el cliente, es necesario un equilibrio mayor entre trato y efectividad en las operaciones diarias.

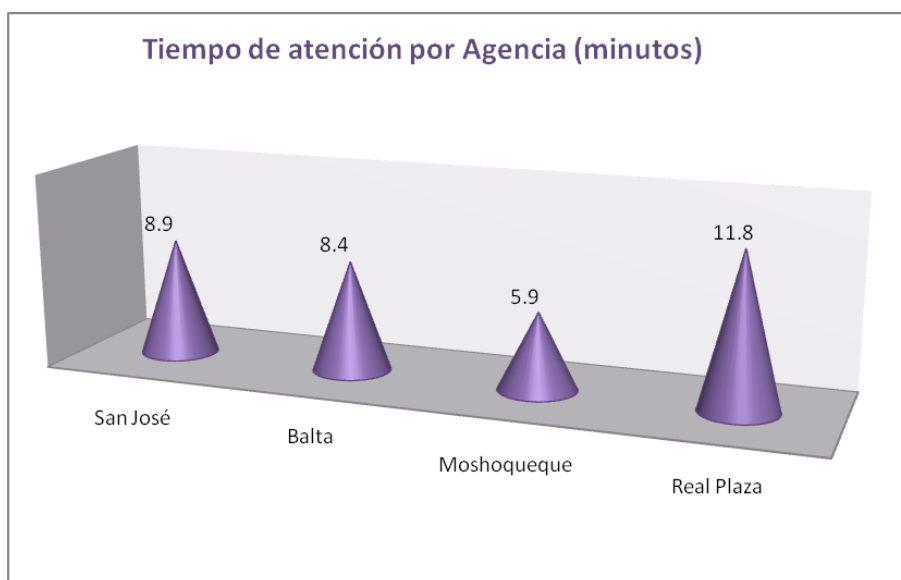


Figura 5. Tiempo que demora una atención promedio en las ventanillas, por agencias.

La figura 6, hace un comparado entre agencias y las dimensiones del análisis realizado por los clientes ocultos en ventanillas, estas dimensiones se explicaron anteriormente. Podemos observar en la línea azul punteada, el máximo de puntaje a obtener por dimensión. Sobre esta línea hemos colocado los puntajes logrados en cada dimensión por agencia.

Analizando, encontramos que sólo en la dimensión ambiente, las agencias excepto Moshoqueque, han logrado el puntaje ideal, que significa un lugar ordenado, limpio y atractivo al cliente. Moshoqueque es la agencia con mayor desorden en el manejo de la documentación de operaciones, los documentos se exhiben inclusive a la vista del público, en diversas rumas de fólderes sin orden alguno.

Ninguna agencia logra los puntajes ideales en cada dimensión, sólo en atención global y detalles, la que más se aproxima es Real Plaza con 5.1 de 6 puntos, le siguen Balta con Chiclayo, con 4.7 y 4.5 respectivamente. En calidad de atención la más alta es Real Plaza con 4.3 y Chiclayo y Balta comparten un 4.1, el máximo es 6 puntos.

En las dimensiones conocimiento de producto y proactividad, las agencias están lejos del ideal, esto implica una escasa cultura de venta de los servicios financieros, las ventanillas son por lo general un punto de transacción antes que un punto de información captación y trato. Esto se relaciona al modelo de negocio de la entidad, de captar clientes en campo, inclusive ahorros, pero eso no debe implicar funciones rutinarias de las ventanillas, por cuanto las demás entidades financieras han orientado a estos funcionarios a ser la imagen y otra fuerza de ventas de la entidad.

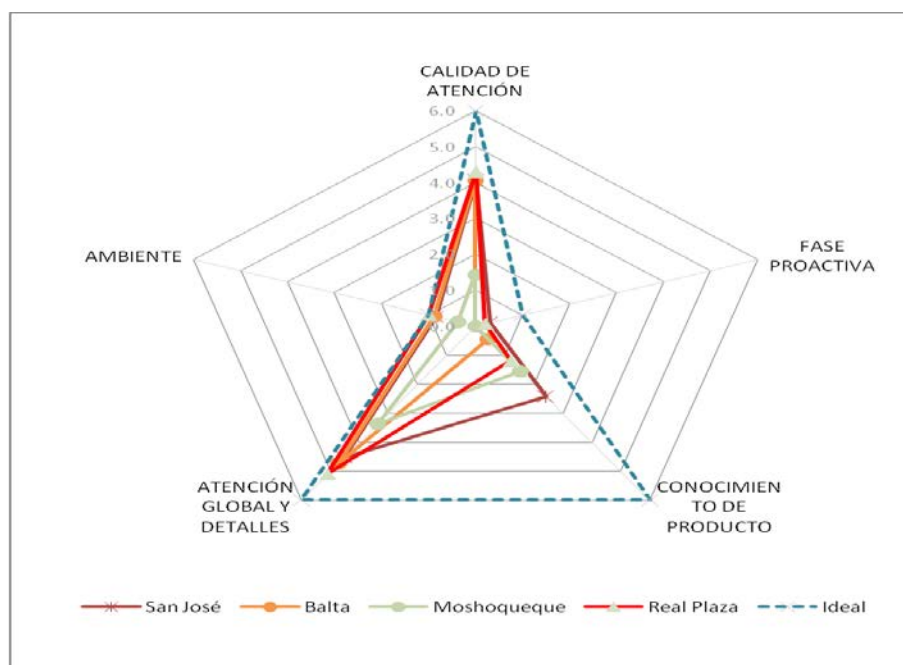


Figura 6. Puntaje del servicio por dimensión en cada agencia

En general en las atenciones en ventanilla, excepto Moshoqueque, los niveles de calidad de atención, atención global y ambiente, son relativamente buenos, faltan mejorar en el contacto con el cliente, pero en materia de manejo de información y

orientación a las ventas, ninguna agencia logra ese cometido, los puntajes logrados son muy bajos, perdiendo por este lado, potencial de desarrollo en el negocio.

Las figuras 7 en adelante, son un seguimiento para los días que se hicieron las operaciones de cliente oculto, estos días fueron entre el 31 de agosto y el 12 de septiembre, en las mañanas y tardes, algunas operaciones fueron simultáneas con dos clientes ocultos, de modo que la observación ha sido amplia y detallada arriba.

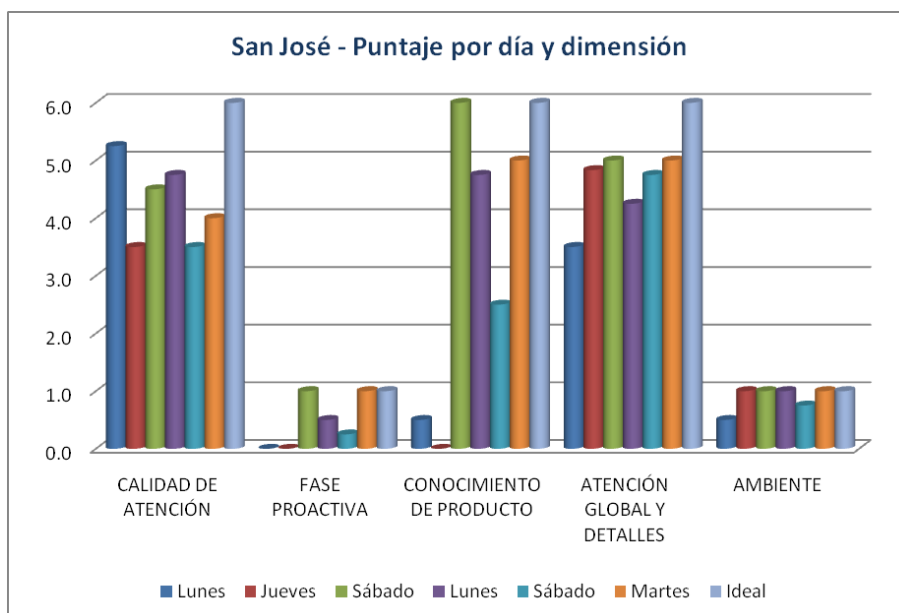


Figura 7. Agencia San José (Chiclayo), puntaje por día y dimensión

Si observamos la agencia Chiclayo, vemos que la variabilidad en la atención es relativa, en materia de contacto con el cliente, mientras que la fase proactiva, es decir el ofrecimiento de servicios es muy irregular, en algunos casos no existe y en otros se da esto, es decir no hay política definida para que los funcionarios (as) de operaciones se orienten a generar canales de información y ventas. Esto se refleja con el conocimiento de producto, cuyos puntajes son muy variados y sujetos o a la exigencia del cliente o a la predisposición del funcionario (a), aspecto demasiado discrecional, que debe ser normativo. La atención global mejora con los días, en este caso podemos señalar que a medida que los clientes ocultos van siendo exigentes, el personal que inicia mal una transacción tiende a cerrarla bien, por ello las evaluaciones globales son relativamente buenas, sin embargo este criterio es reactivo, es una respuesta al cliente, y consideramos que debe ser proactivo e iniciado por el funcionario, a modo de protocolo bien definido de atención y el cliente siempre sienta horizontalidad en el proceso, modo de equidad en el trato y servicio.

Observando la agencia Balta, encontramos una mayor variabilidad en el contacto al público medido en la calidad de atención y en el global. En esta agencia es bastante variable el nivel de servicio, algunos funcionarios (as) son muy predispuestos, otros en cambio son muy reactivos y poco dispuestos a brindar un buen trato, información o soluciones. Esa variabilidad afecta la imagen del servicio, que debe ser estandarizado y a la vez de buen trato. También notamos que la fase proactiva y el producto, (ventas e información) son muy limitados, el personal aquí no está dispuesto a vender ningún servicio, mucho menos a informar o motivar a los clientes, sólo se dedica a las transacciones respectivas, haciendo la labor rutinaria y la transacción poco motivadora para algunos clientes, lo cual debe cambiar rápidamente homogenizando el nivel de atención.

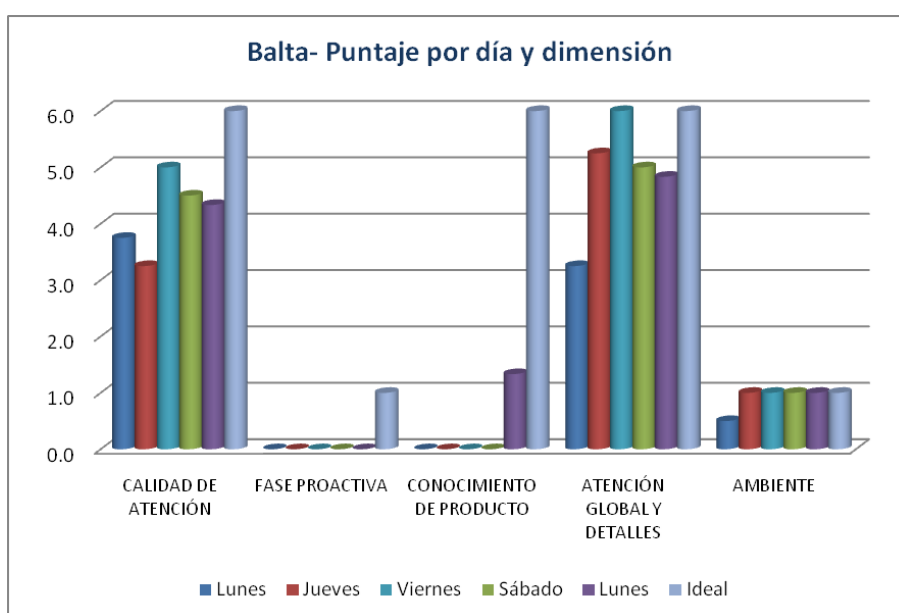


Figura 8. Agencia Balta, puntaje por día y dimensión

Real Plaza, mostrado en la figura 9, es la agencia que logra una menor variabilidad en el proceso de atención, su local es ordenado y limpio en opinión de todos los clientes ocultos, tiene algunas fallas en la calidad de atención, producto de que los clientes esperan relativamente más, no son muchos, pero las ventanillas no atienden al 100%, se maneja relativamente la información y orientación a la colocación de servicios, pero es muy variable y sujeto más a la pregunta del cliente. En materia de atención global, los puntajes son relativamente altos y se relacionan más a la comodidad del ambiente y el orden que tiene el local.

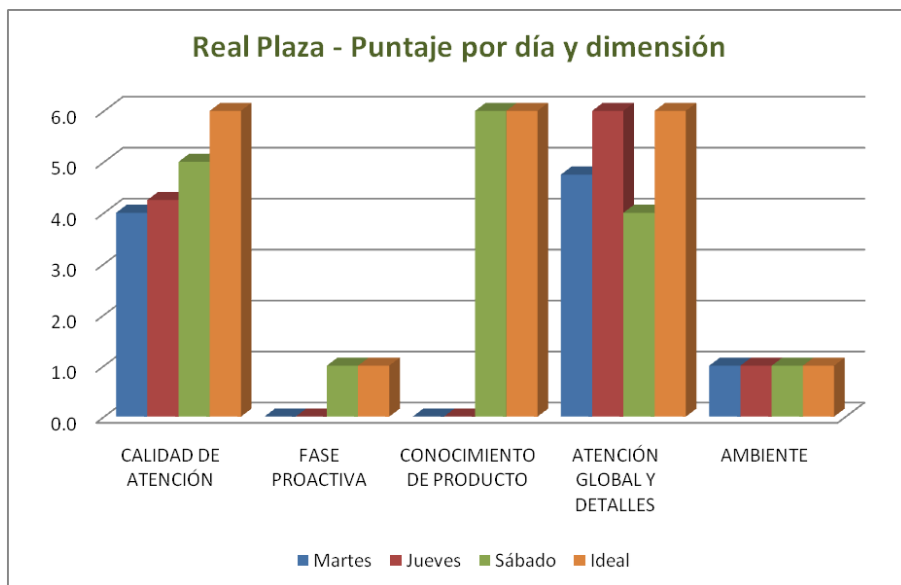


Figura 9. Agencia Real Plaza: puntaje por día y dimensión

Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos por dimensión y día, inclusive los ambientes tienen muy mala vista, a decir de los clientes ocultos, mejora en algo la valoración global (sin llegar a la mitad del puntaje), debido principalmente los funcionarios tienden a cerrar bien la transacción, pero sus niveles de apertura de la atención son bastante deficientes.

Sobre el manejo de información y motivación a las ventas, estas son bastante bajas, en muchos casos no existe este aspecto. En esta agencia urgen los protocolos de atención y definir bien el ordenamiento físico del lugar, puesto que hay documentación diseminada por toda la agencia.

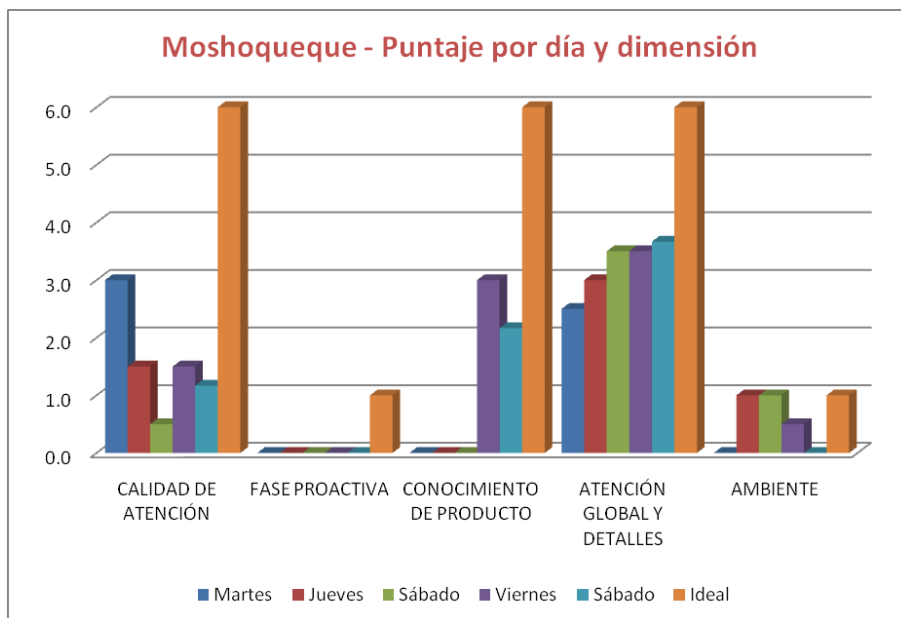


Figura 10. Agencia Moshoqueque: puntaje por día y dimensión

4.1.2 Análisis del cliente oculto: Consultas de créditos

La figura 11 muestra un comparativo de los resultados obtenidos para cliente oculto en materia de consultas con analistas de créditos. Puede verificarse Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos, siendo ello una consecuencia de la falta de predisposición a la atención de los analistas de créditos, que generalmente derivan las atenciones a personal más joven, nuevo o con menor jerarquía funcional, personal que a su vez no posee la suficiente formación o información, de modo que el cliente no genera conexión con la entidad y en caso la operación fuera real, el cliente simplemente cambiaría de proveedor financiero. También está la cultura de que los clientes potenciales de crédito no llegan a la agencia, pero a medida que la competencia se intensifica, no hay que perder detalles en ningún canal de atención y en ningún cliente potencial, sea pequeño o grande.

Este concepto de atención se ha logrado más en Real Plaza, producto de tener clientes algo más exigentes en ese punto de atención y siendo la zona básicamente una agencia en donde se potencia la información y se amplían los canales de atención (inclusive considerando un perfil de cliente más grande), los analistas si están más dispuestos a brindar orientaciones, por ello sus resultados son relativamente buenos.

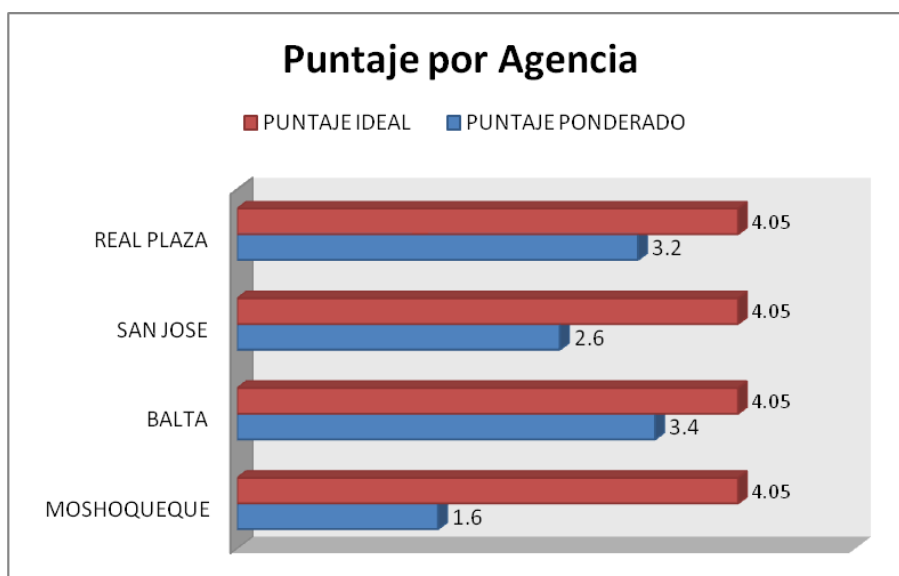


Figura 11. CMAC Piura Consulta de créditos en cada agencia

En el caso de Balta, sus resultados con los analistas de créditos son los mejores, el personal está muy predispuesto a la información, la orientación a conseguir clientes es relativamente buena, siendo necesario mejorar el contacto, pero en general la agencia tiene buena imagen en materia de créditos.

En Chiclayo se concentran analistas con mayor experiencia y que generalmente derivan la atención en asistentes de créditos, ello eleva la incomodidad de los clientes, sobre todo porque los asistentes no tienen espacios de trabajo definidos ni material de información exclusivamente para los clientes, tienen que solicitar este material a los analistas y en muchos casos consultan con ellos, eso hace que el cliente oculto haya valorado relativamente bajo a esta agencia, en donde el servicio de créditos ha dejado de ser personal, pasando a ser meramente rutinario, la imagen no es muy buena, toda vez que el cliente se siente a merced de un procedimiento algo confuso, nadie lo atiende, los asistentes no tienen señalización clara, no hay información sobre quien procesa consultas de crédito y los analistas están concentrados en su trabajo, su nivel de contacto es bajo.

En la figura 12, se muestran los tiempos de atención en las consultas de crédito, a medida que la atención es más informada, detallada y concentrada en el cliente, estas consultas son duraderas, tal es el caso de Real Plaza y en menor medida de Moshoqueque, en Chiclayo la demora se debe a que no está claro sobre quien recae la atención al cliente en consulta, demorando este más en espera que en contacto.

Nuevamente urge mejorar los protocolos de atención a clientes en consulta, e inclusive señalizando claramente estos puntos de atención.



Figura 12. CMAC Piura tiempo de atención (minutos) en cada agencia

La figura 13 muestra el logro que se ha obtenido en cada dimensión de la atención a clientes ocultos en consultas de créditos. El logro del puntaje máximo en materia de técnica de ventas y ambiente, se ha dado para la agencia Real Plaza. Balta ha logrado el máximo puntaje en atención global y ambiente. Ambas agencias son las que más se han aproximado al máximo en la dimensión calidad de atención.

Podemos señalar que en estas dos agencias el proceso de atención empieza con algunos altibajos, principalmente porque hay poco hábito de saludo y de mirar a los clientes al llegar, a medida que los clientes manifiestan sus necesidades, los analistas proceden a generar las técnicas de ventas necesarias (sólo Real Plaza y algo menos Balta), ambos locales están bien ordenados y el espacio propicia la comodidad del cliente.

Ambas agencias cierran bien el proceso, por eso logran el máximo en atención global, de modo que al final empatizan con el cliente, aspecto que debe ser sostenido a lo largo de la atención.

En Chiclayo los logros máximos se relacionan con la atención global, es decir el cierre de la transacción, sin embargo, no llega al ideal apenas supera el 50% de logro sobre el puntaje máximo en esta dimensión.

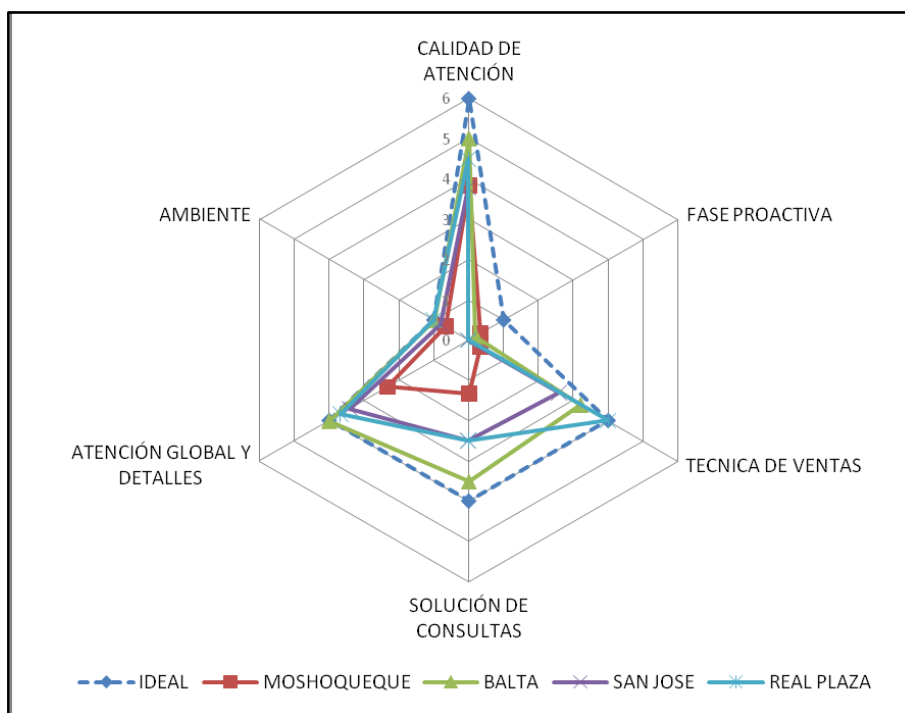


Figura 13. Puntaje del servicio por dimensión y agencia

En la fase proactiva, es cuando se activa los canales de información y venta, en este caso la respuesta es reactiva, los analistas o personal de créditos, no tiene actitud vendedora (en la agencia) simplemente espera que el público reporte sus requerimientos, es decir la idea de venta no nace del analista, sino que es una reacción al público, aspecto que debe ser corregido. Moshoqueque tiene los puntajes más débiles en todas las dimensiones de atención, apenas sube en materia de calidad de atención, pero en general el servicio requiere mucha mejora.

Ninguna agencia logró el máximo en los procesos de solución de consultas, esto se debe a que los analistas por lo general son muy escuetos en la información que brindan, no comparan productos, no usan material de referencia o no brindan datos claros sobre tarifas o costos financieros, esto hace que los clientes ocultos hayan valorado bajo esta dimensión, al no sentir la información de manera clara. En esta dimensión la agencia Balta es la que más se acerca, sin embargo, en todos los casos el servicio es muy variable.

La figura 14, nos presenta una idea del estándar del servicio en la Agencia Moshoqueque. La línea superior señala el puntaje máximo que debe lograrse en cada

dimensión, como se puede observar la atención es variable, algunos días tiende al máximo y otros es muy baja. Calidad de atención muestra amplia variabilidad, lo que implica que los clientes están sometidos a procesos de atención que podrían ser buenos o malos, sujetos a la discrecionalidad del funcionario, la entidad no tiene regularidad en estos aspectos. En la fase proactiva y ventas, aspectos conjuntos pues se invita a negociar, en la agencia no hay un puntaje óptimo es muy bajo o no existe el criterio de proactividad en la venta, igual es en la fase de consultas.

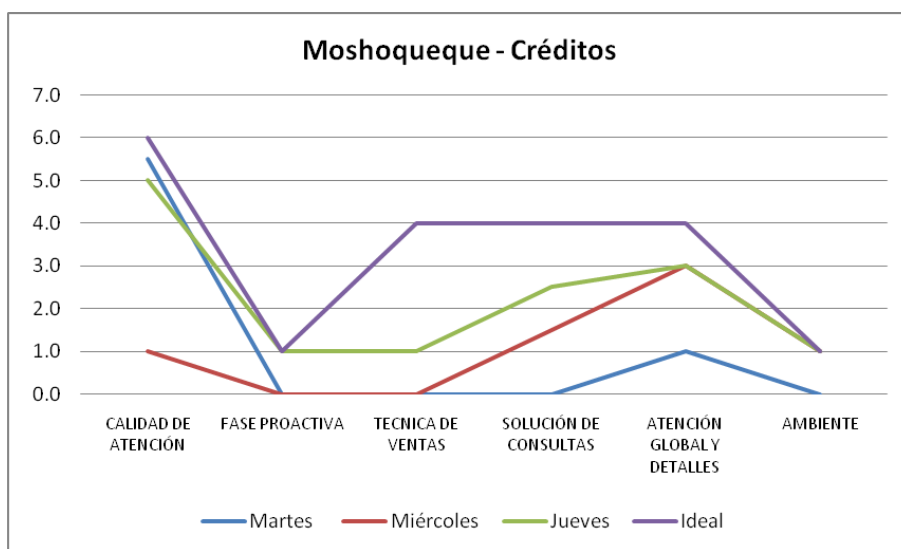


Figura 14. CMAC Piura Moshoqueque créditos

En general el proceso de venta es mal llevado y los clientes ocultos manifiestan de este modo su insatisfacción. El servicio que empieza mal, no termina de mejor modo, los analistas no cierran bien la transacción, producto de que el cliente quizás le parezca poco interesante o simplemente no se encuentra en la forma habitual (visitas), esto hace que la agencia requiera mejorar sus políticas de atención al cliente de modo urgente, sobre todo en el contacto y trato, si bien quizás no se logre una venta, al menos se refuerza la imagen de la entidad, aspecto algo delicado en este punto de atención.

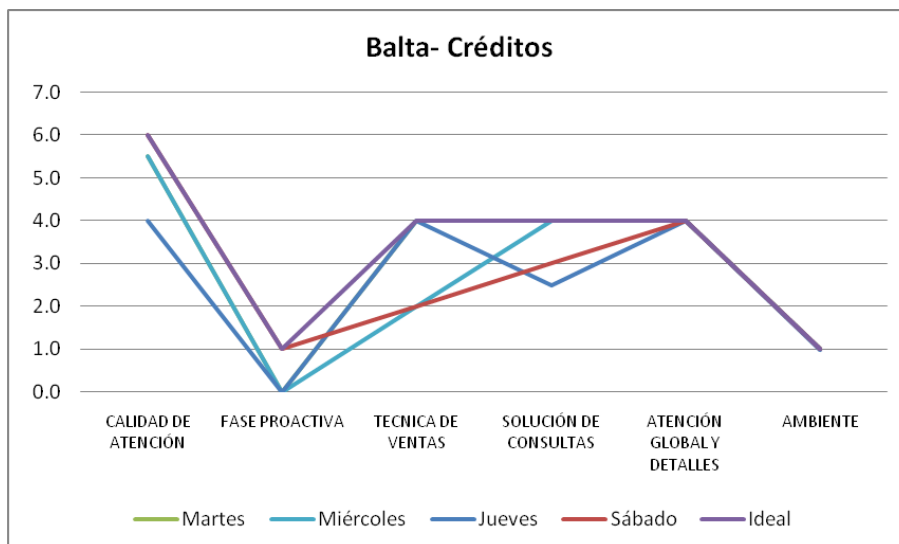


Figura 15. CMAC Piura - Agencia Balta créditos

En el caso de la Agencia Balta, los clientes ocultos han mejorado su percepción respecto de las consultas de créditos, en esta agencia algunos días se logra el máximo puntaje, esto se da en las dimensiones que van desde la fase proactiva hasta el ambiente, de modo que el servicio tiene algunas bajas en materia de calidad de atención, en donde también se llega al máximo en días como los sábados.

La agencia tiene buenos estándares de atención, es bueno que estas prácticas se den con menor variabilidad entre días, la agencia no consigue por ello el máximo puntaje en todo el servicio y se debe a que si bien algunos días el servicio es muy bueno, otros días este servicio se aleja del estándar y cae inclusive a la mitad, como sucede los jueves o la fase proactiva que se logra dos días de los 4 analizados.

La figura 16 muestra los alcances del servicio de consultas de crédito para la agencia Chiclayo, de todos los días tomados en el análisis, sólo los jueves se llega al máximo de puntaje y en las dimensiones técnicas de ventas, atención global y ambiente. En general el servicio es muy variable, en calidad de atención no se logra el máximo y en algunos casos apenas se logra la mitad del estándar como los días lunes.

En general en Chiclayo, se requiere mejoras no sólo de la forma como se realiza el contacto con el cliente, sino también en que estas prácticas sean asimiladas por los analistas de crédito o por el personal que realice la atención al cliente, ya que los analistas por lo general no atienden a clientes en consultas, salvo que sea algún cliente conocido por el o alguien con quien ya hizo contacto en campo, fuera de ello, por lo general prefieren derivar la atención en otro personal, lo cual altera el servicio, estas prácticas se dan todos los días analizados, por eso hay poco logro de los máximos puntajes.

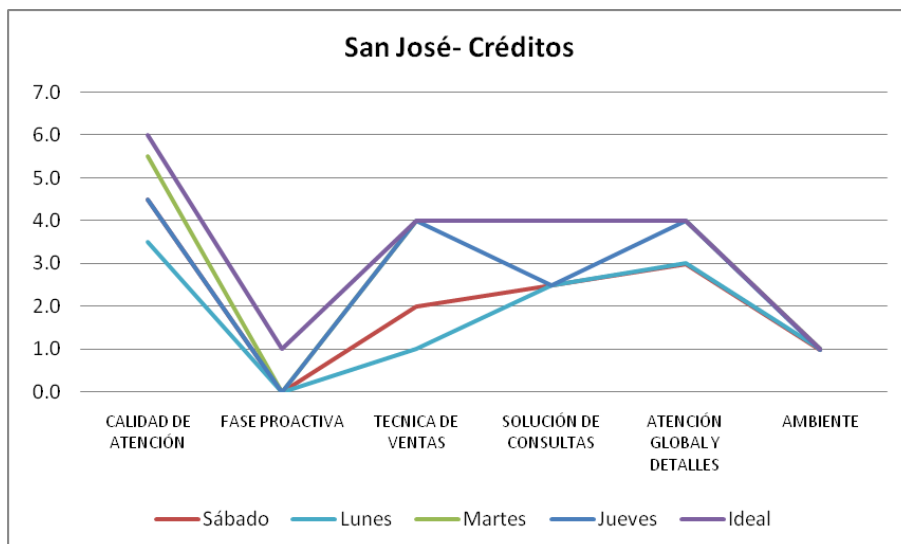


Figura 16. CMAC Piura - Agencia Chiclayo créditos

En la agencia Real Plaza, se tuvieron dos días de análisis, en ambos casos se tuvo logros del máximo de servicio en las dimensiones técnicas de ventas, atención global y ambiente. Se puede decir que los analistas por lo general, no inician bien el contacto con el cliente, pero hacen un buen cierre de la consulta y terminan siendo muy diligentes a la hora de ofrecer los productos financieros, por ello la fase de ventas está bien evaluado.

La calidad de atención sigue siendo el punto vulnerable en los procesos de atención por consultas de créditos, la fase proactiva es igualmente una dimensión que no tiene puntaje, es decir la atención sigue siendo reactiva, los clientes son quienes conducen el proceso de atención y se recomienda, con fines de mejorar la atención, que el contacto inicial sea muy fluido, amable, contacto directo, para luego proceder a los informes respectivos, el cliente se sentirá más importante en la medida que se le brinda más datos y se le ofrece alternativas para sus necesidades, toda vez que los clientes de la entidad tienden a ser pequeños empresarios, es necesario ser muy detallista en la información a este cliente, aspecto que está fallando mucho día a día.

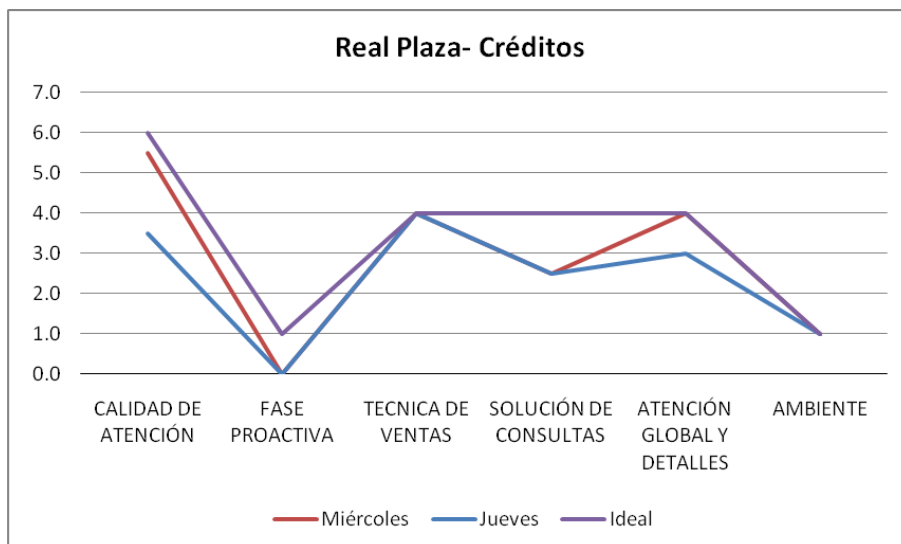


Figura 17. CMAC Piura - Agencia Real Plaza créditos

4.2. Percepciones de los clientes: Encuesta fuera de agencia

Los análisis de las encuestas realizadas fuera de agencia muestran en primer lugar a las agencias Real Plaza y Chiclayo, mientras que las agencias con los resultados más bajos son Balta y Moshoqueque.

Los puntajes logrados son mayores a los planteados por el cliente oculto, en este caso consideramos que el cliente oculto ha realizado un análisis con mayor detenimiento y exigencia en el servicio, mientras que los clientes pueden tomar la experiencia de modo muy superficial y olvidar los detalles de la misma o simplemente son menos exigentes y por ello evalúan con mejor predisposición las transacciones realizadas.

Los clientes por lo general se quejan de la lentitud en las operaciones, del tiempo que pueden pasar en la agencia y de la desinformación que pueden tener en algunas transacciones.

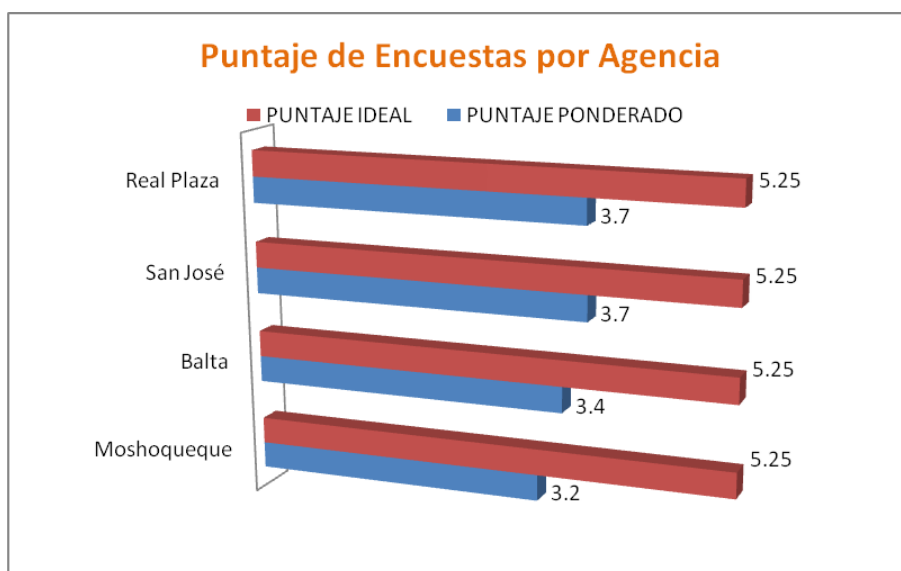


Figura 18. CMAC Piura - puntaje de encuestas por agencias

La figura 19 muestra los tiempos de atención que los clientes reportan en promedio para cada agencia, se puede señalar que Moshoqueque es la agencia donde más reclamos hay por la demora que existe en realizar una transacción cualquiera, mientras que Real Plaza es la agencia con menos demora y por ende menos reclamos por este concepto.

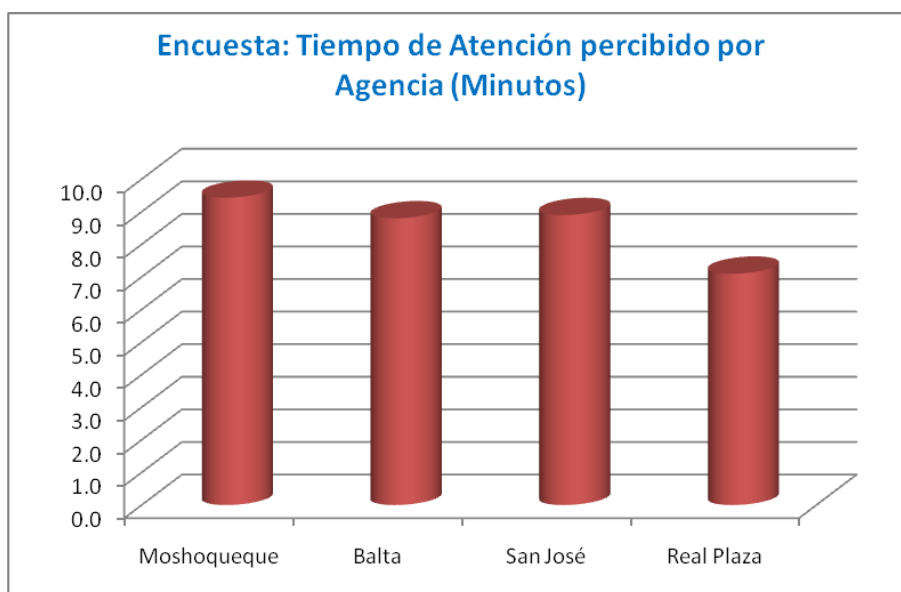


Figura 19. CMAC Piura - Tiempo de atención percibido por clientes en cada Agencia

Chiclayo y Balta muestran indicadores similares en demora (9 minutos), pero son relativamente mayores a Real Plaza (7 minutos). Siendo una variable sensible, la idea

es tener algún estándar mínimo de tiempos de demora del cliente en la agencia, lo cual puede reducirse con un sistema de colas o ticket de atención, además de tener mecanismos claros de información, tal como se ha venido comentando antes.

La figura 20, muestra la percepción del servicio por parte de los clientes, para cada una de las dimensiones evaluadas. Exceptuando la dimensión de ambiente limpio y ordenado, aspecto logrado por la mayor parte de agencias, excepto Balta, ninguna agencia logra el máximo puntaje en las dimensiones de análisis.

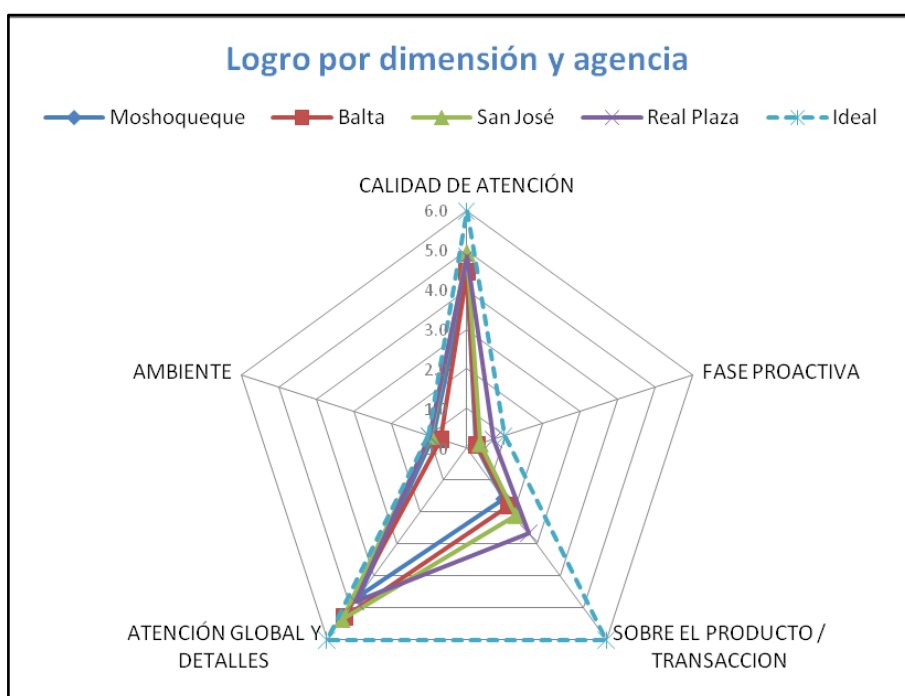


Figura 20. CMAC Piura - Logro por dimensión y agencia

Puede observarse que Real Plaza y Chiclayo, son las agencias que más se acercan al puntaje ideal, principalmente en las dimensiones atención global, calidad de atención y fase proactiva.

En materia de conocimiento de producto y la presentación de información por parte de los funcionarios (as) la percepción del público es bastante baja, no llegando ni a la mitad del puntaje máximo, lo que indica que la atención siempre está basada en la recepción y rutina operativa, pero no tiene ninguna proactividad por parte de generar

una relación comercial con el cliente mostrando las bondades de los productos financieros o simplemente invitando a realizar alguna transacción adicional.

Inclusive en la dimensión calidad de atención, las agencias tienen un puntaje algo mayor, pero el máximo todavía está algo distante, para todas las agencias excepto Real Plaza.

Comparando el logro de las agencias en torno a operaciones en ventanilla y consultas con analistas, la percepción de los clientes es mejor que con el cliente oculto, nuevamente hay que señalar las diferencias en la exigencia que han tenido ambos intervinientes en el servicio.

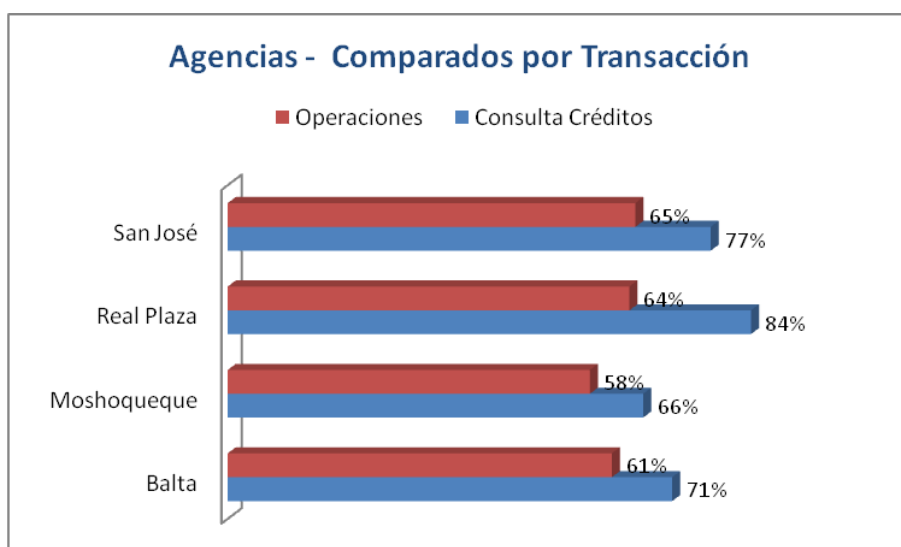


Figura 21. CMAC Piura - Comparación de transacciones por agencias

Se comparan las agencias: Chiclayo, Real Plaza, Moshoqueque y Balta en las transacciones de operaciones y créditos.

En operaciones, el liderazgo le corresponde a las agencias Chiclayo y Real Plaza, alcanzando un 65% del puntaje máximo. Mientras que en consultas de créditos, el liderazgo lo tiene Real Plaza seguido de Chiclayo, ambas agencias tienen la mejor percepción por parte de los clientes, mientras que la agencia con la calificación más baja sigue siendo Moshoqueque.

En la figura 22 se hace un análisis sobre la performance de la agencia Balta, en opinión de los entrevistados, esta agencia logra la mejor ubicación en atención global y calidad

de atención, mientras que el manejo de información sobre el producto y la oferta de servicios alcanza el resultado más bajo en operaciones y mejor en créditos, en materia de ambiente la percepción sobre el local es relativamente buena.

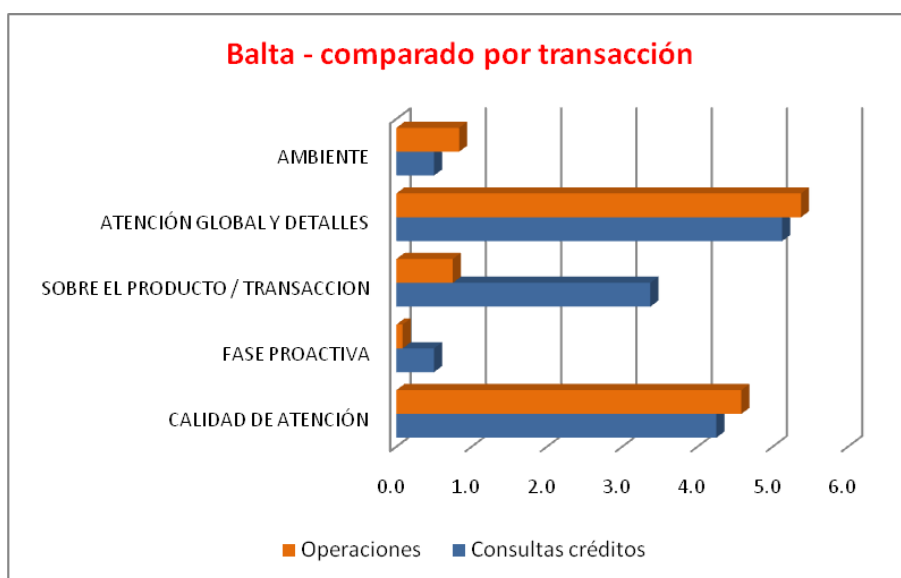


Figura 22. CMAC Piura - Agencia Balta comparación de transacciones de operación y créditos

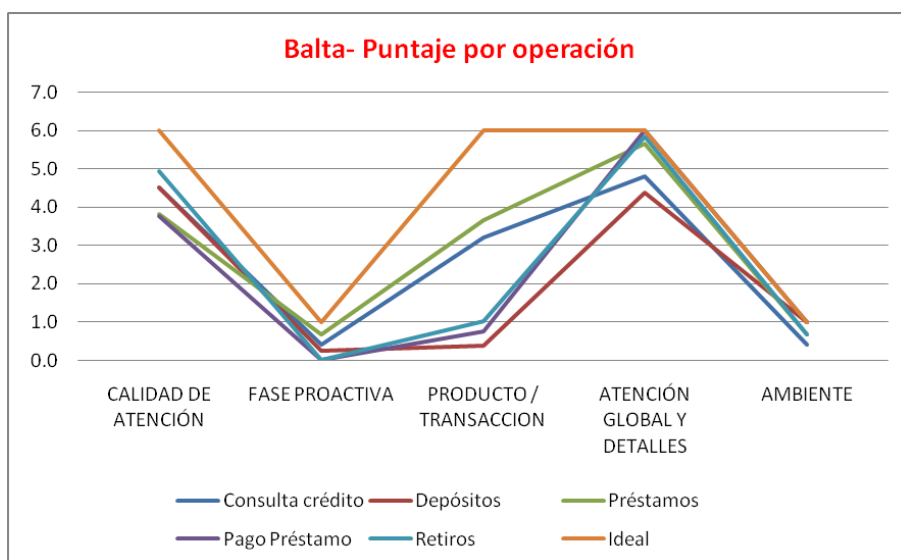


Figura 23. CMAC Piura - Agencia Balta Puntaje por operación

En la percepción del cliente sobre los productos específicos, puede notarse que la variabilidad en la calidad de atención o contacto con el cliente, si bien no es muy alta,

no es bueno que el público perciba una atención diferente producto a producto, lo cual refuerza los análisis anteriores hechos por día.

Existe mayor variabilidad es en la fase de información sobre el producto y la atención global, indicando que el público percibe que el cierre de la transacción es muy disperso, aún cuando se llega al máximo puntaje en las operaciones de retiros, pagos y otros. En materia de tiempos de atención, los retiros y pagos son las operaciones más rápidas, mientras que la de mayor demora es el proceso de préstamos y las consultas, en estos casos es normal que se encuentre esta estructura, puesto que las operaciones más lentas son las que entrañan mayor complejidad para el cliente.

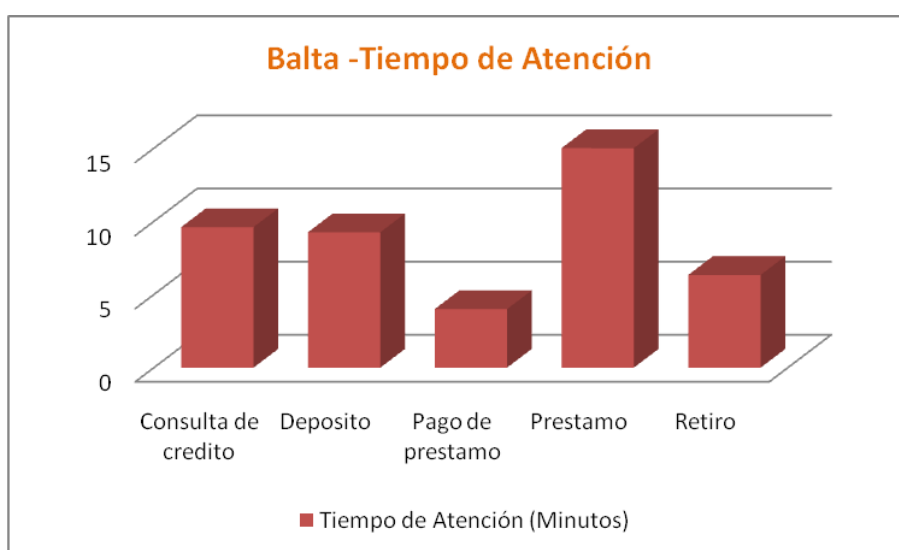


Figura 24. CMAC Piura - Agencia Balta tiempo (minutos) de tención

En Moshoqueque la percepción de ambiente ordenado mejora en ambos productos (créditos u operaciones), sin embargo la información sobre el producto y la fase proactiva son bajas, menores a las de Balta inclusive, por lo cual la agencia tiene una percepción menor por parte de los clientes. No se llega al máximo en los rubros calidad de atención y atención global, por lo general las consultas con los analistas tienen mejores resultados que las operaciones efectuadas en ventanilla. Esto indica que los clientes valoran más la experiencia con los analistas de crédito, debido a que las operaciones en ventanilla tienden a ser más impersonales.

Hay que señalar que los clientes de Moshoqueque son muy pasivos y no dispuestos al reclamo, de modo que las exigencias son relativamente bajas y ello limita la mejora en

el servicio, que debe ser potenciada aún cuando el cliente se muestre algo indiferente al respecto.

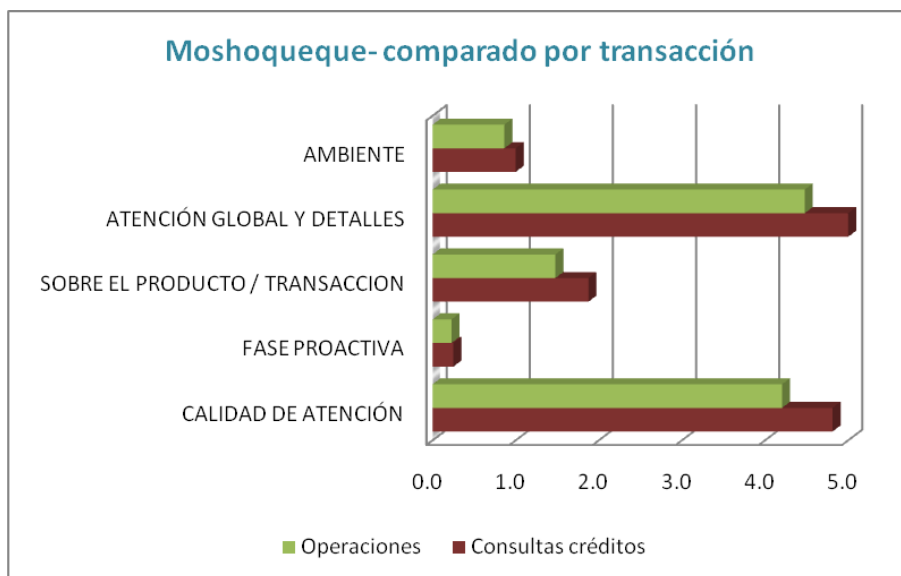


Figura 25. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque comparación de transacciones de operación y créditos

La figura 26, muestra el comparativo de puntaje logrado por tipo de transacción en Moshoqueque, es interesante señalar que el público es muy homogéneo en percibir que el servicio necesita mejoras, puesto que calidad de atención y atención global, son los mejores puntajes pero están por debajo del ideal. Mientras que la fase proactiva y el manejo de información sobre el producto, son los puntajes más bajos. La ventaja de las percepciones homogéneas, es que permiten señalar un comportamiento recurrente en la agencia, es decir que son necesarias amplias mejoras, no sólo en las áreas de operaciones en ventanilla, sino también en las consultas de créditos.

En materia de tiempos de demora en las transacciones, la agencia cuenta con las demoras más largas, inclusive en consultas o pagos, operaciones relativamente rápidas, se demoran el doble que Balta en atender préstamos lo cual ya es una señal del proceso de atención que debe ser mejorado en materia de atención al cliente. Si bien los procesos de negocios están bastante estandarizados (su aplicabilidad es discrecional al funcionario, por eso los tiempos variables), la entidad necesita estandarizar en alto nivel los procesos de atención, para que las potenciales demoras no redunden en malestar del cliente.

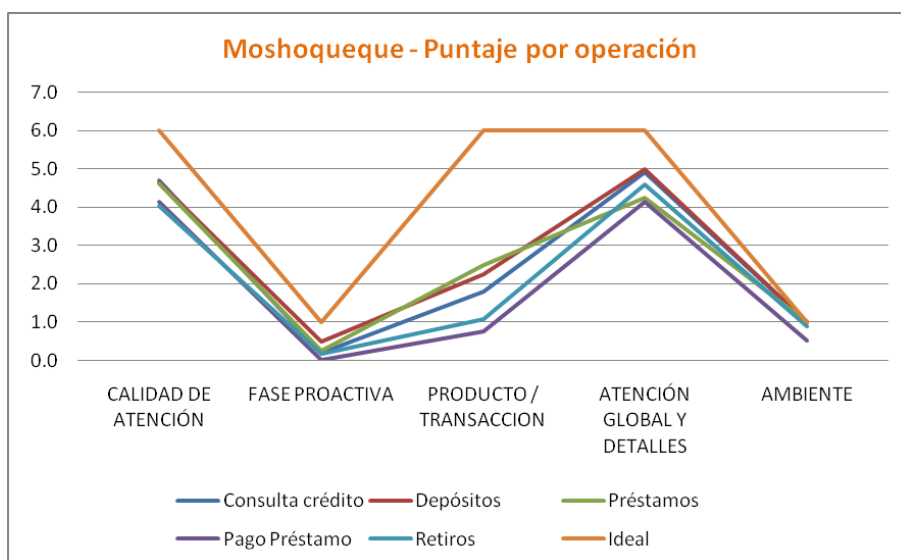


Figura 26. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque puntaje por operación

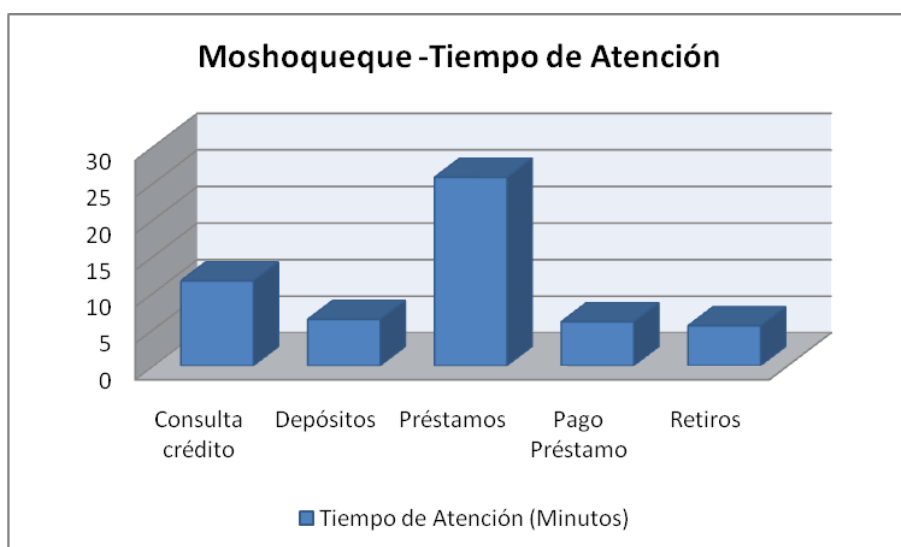


Figura 27. CMAC Piura – Agencia Moshoqueque tiempo (minutos) de atención

La figura 28, muestra los análisis para la agencia Real Plaza, los logros en los puntajes por dimensión son bastante buenos, en ambiente el puntaje es el ideal, en atención global se tiene mucha cercanía con el máximo sobre todo en las atenciones por consultas de créditos, mientras que operaciones tiene menor resultado.

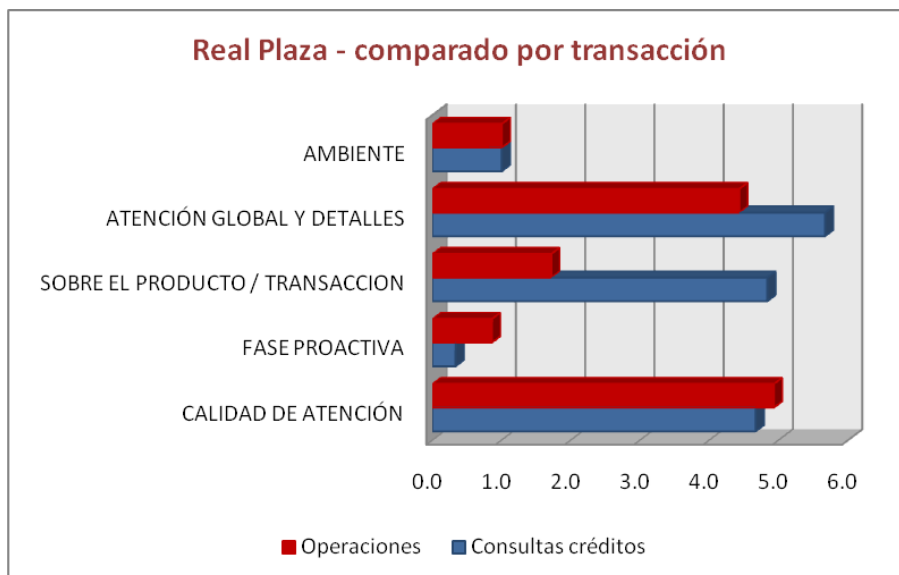


Figura 28. CMAC Piura – Agencia Real Plaza comparación de transacciones de operación y créditos

Donde se tiene el menor resultado es en la muestra de bondades sobre el producto o transacciones que puede realizar el cliente, esto indica que si bien el personal de créditos tiene relativamente internalizado el proceso de venta, el personal de operaciones no maneja esta dimensión, siendo necesario que las políticas definan, que si bien no se realiza venta, si tiene que ser un canal, bien informado acerca de los productos que pueden servir a las necesidades del cliente.

La figura 29, muestra las percepciones del público en torno a las transacciones realizadas y la atención recibida, hay que señalar que es preocupante la enorme dispersión que presentan las opiniones producto a producto, si bien los puntajes son relativamente altos, existen dimensiones en donde son variables como calidad de atención, aquí debería haber

homogeneidad entre los clientes, pero se nota que el servicio recibido tiene diferencias entre ventanillas, es una muestra clara de la inexistencia de un protocolo de atención detallado.

Si revisamos la dimensión de transacción que mide la información o invitación a realizar otras operaciones, aquí puede ir desde 0 al máximo, es decir acorde al funcionario que te atiende la experiencia puede ser muy buena o simplemente

deficiente, esto no puede darse en los puntos de contacto, todos ellos deben ser muy cercanos en sus formas de atender o presentarse ante el cliente.

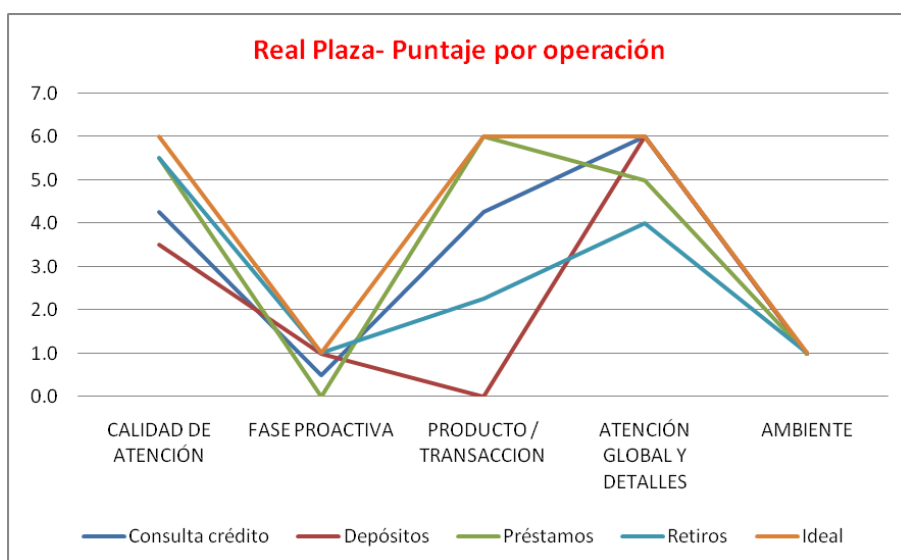


Figura 29. CMAC Piura – Agencia Real Plaza puntaje por operación

La figura 30 muestra los tiempos de atención en Real Plaza, se tiene estándares parecidos a Balta, lo que abona a favor en la percepción del público, en este sentido los tiempos parecen estar acordes al tipo de transacción, superando a otras agencias.

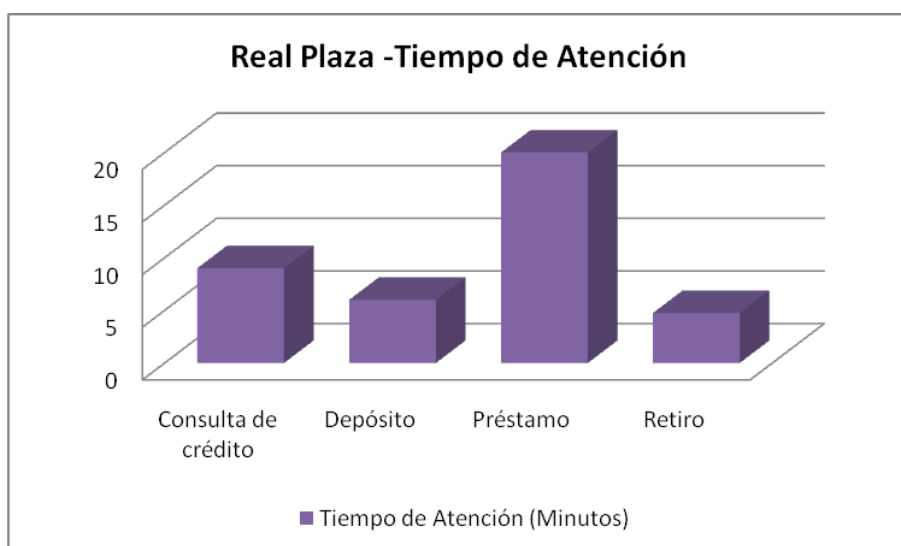


Figura 30. CMAC Piura – Agencia Real Plaza tiempo (minutos) de atención

En cuanto a la Agencia Chiclayo, presenta los mismos estándares que Real Plaza, teniendo como debilidades la dimensión de transacción o información sobre el

producto, esto se da principalmente en operaciones, igualmente la performance en créditos es mayor, pero está relativamente lejos del ideal.

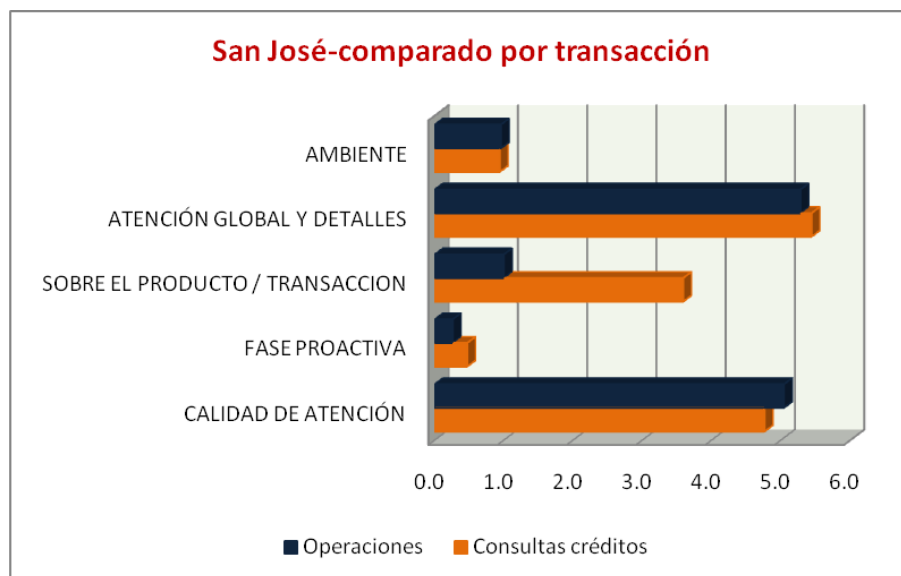


Figura 31. CMAC Piura – Agencia Chiclayo comparación de transacciones de operación y créditos

La figura 32, muestra las opiniones del público respecto del logro alcanzado por dimensión y para cada tipo de transacción, si observamos es bastante homogéneo en cuanto a la calidad de atención, lográndose un puntaje relativamente alto, en este sentido los funcionarios tanto de créditos como de operaciones tendrían un buen comienzo en la atención, asimismo están cerrando la transacción relativamente bien, por cuanto en la dimensión de atención global, también tienen buena concentración de respuestas. Donde varía más la opinión en cuanto a producto transacción, es ya algo general el hecho de que los funcionarios (as) no tengan mayor preponderancia en cuanto a generar información sobre el producto u ofrecer las bondades de los mismos, la cultura de ventas es bastante baja y debe ser reforzada.

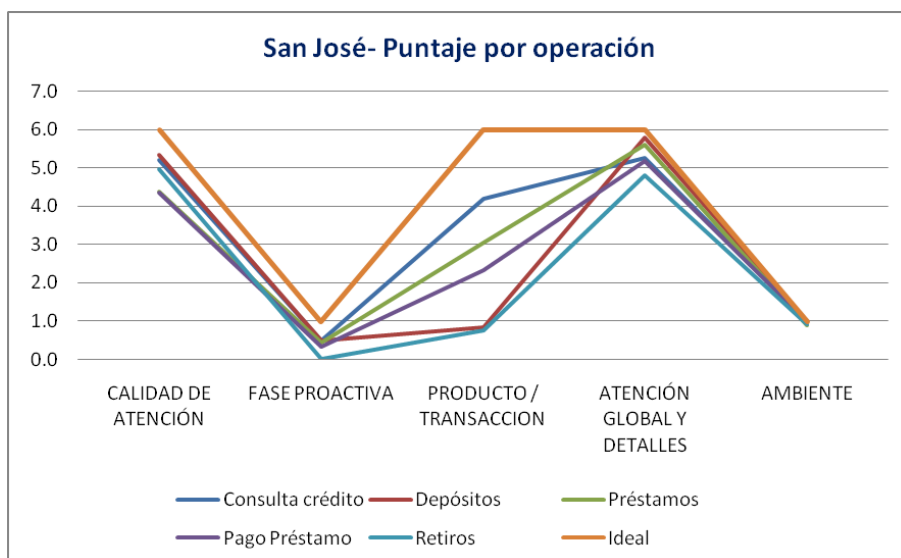


Figura 32. CMAC Piura – Agencia Chiclayo puntaje por operación

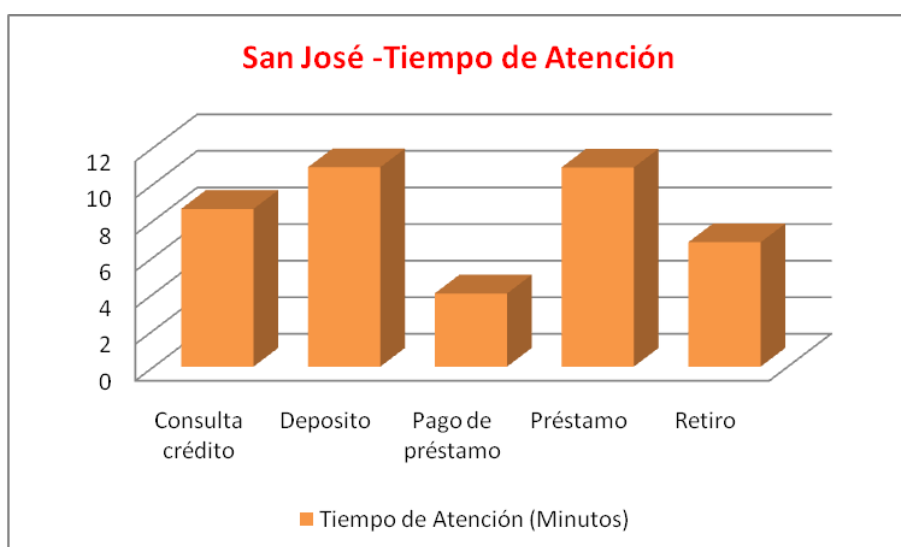


Figura 33. CMAC Piura – Agencia Chiclayo tiempo (minutos) de atención

Finalmente están los tiempos de atención en la Agencia Chiclayo, estos son relativamente mayores que Real Plaza o Balta para operaciones como consultas, depósitos o retiros, pero se reducen en materia de préstamos o pago de préstamos, en ese sentido el negocio crediticio funciona bastante bien, pero el público frente a las operaciones de ventanilla tendría mayor insatisfacción por cuanto las demoras superan los mínimos que pueden darse en otras agencias, urge entonces considerar claramente

los roles que tienen los funcionarios (as) en los procesos de atención con fines de optimizarlos.

CAPITULO 5: PROPUESTA

5.1. Propuesta de mejora en la percepción de los clientes de las CMAC Piura en la Ciudad de Chiclayo

- Programa de servicio al cliente, mediante una capacitación de tipo vivencial, que permita internalizar las cualidades de un buen servicio al cliente.
- Protocolo detallado de atención al cliente, que debe ser internalizado al personal, este protocolo puede estar en vídeo o manual de procedimientos, de modo que todos los funcionarios sepan interactuar con el público y tengan presentes los procedimientos.
- Políticas claras en cuanto a ofrecer productos o servicios al cliente en los puntos de contacto, es decir definir si el personal de operaciones debe limitarse a las transacciones o puede ser un canal de atención más agresivo y poder colocar productos con metas bajas.
- Sistema de selección aleatoria de clientes, para que mediante un premio simbólico informe a la entidad sobre cómo fue la atención recibida, el sistema puede elegir aleatoriamente cada 200 clientes por agencia, uno que debe ser informante y premiado por ello.
- Ser claros en las directivas sobre roles de los funcionarios, primero establecer claramente que operaciones pueden realizar libremente los operadores en ventanilla, para no tener que realizar consultas a jefaturas o simplemente negarse a atender, tal como ha sucedido en diversos casos de la simulación oculta.
- Aclarar en el modelo de negocios, si los analistas brindan atención al público de modo abierto, se puede establecer horarios de atención al público o designar funcionarios por día a cargo de esa labor.
- En el caso de tener zonas de información al público en créditos, se debe procurar señalar bien estas zonas, de modo que sea de fácil ubicación por los clientes.
- Implementar las colas o sistemas de colas con ticket de atención en todas las agencias, para normar el acceso al público.

- Revisar las estadísticas de atención por ventanilla, estas deben ser similares, a la vista se tiene que hay ventanillas con más carga que otras, simplemente porque los funcionarios (as) realizan otras actividades.
- Tener una identificación de fácil lectura y ubicación, en la actualidad el mecanismo de identificación no sirve, puesto que no permite ubicar a los funcionarios para cualquier detalle y mucho menos saber su nombre para hacer las consultas o generar mayor relación con el cliente. Se sugiere que la identificación esté como una placa sobre el punto de atención (encima de la mesa o en el número de ventanilla) o a una altura apropiada, para que el cliente sentado pueda visualizarlo.
- Tener un sistema de indicadores que permita medir la eficiencia de las transacciones, estableciendo un mínimo de tiempos por cada una de ellas, con un respectivo margen de confianza, de modo que podamos indirectamente ir corrigiendo cuando la estadística de atención va saliendo del promedio. Esta estadística puede lograrse con un sistema de colas, ya que se marca el tiempo de llegada del individuo y el tiempo de salida, cuando la funcionaria o funcionario cierra la transacción y llama un nuevo cliente.
- En todo caso deben realizarse continuamente trabajos sobre los tiempos de demora y sobre la percepción del público, se puede tener una política periódica de cliente oculto (o simplemente observando las operaciones), con funcionarios de otras agencias, para que por un día prueben el servicio y de ese modo ir mejorando sin mayor costo.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir a partir de las simulaciones hechas con cliente oculto, que el servicio brindado a los clientes de CMAC Piura, tiene algunas deficiencias que deben ser corregidas, con fines de mejorar la percepción de los clientes.
- Entre las deficiencias más comunes de la atención al cliente figuran:
 - Bajo conocimiento del producto, en materia de manejo de tasas, información relevante para el cliente o claridad en presentar esta información, además de ser una respuesta reactiva a las exigencias del cliente.
 - Baja proactividad para enganchar operaciones o más servicios con el cliente, sin bien no existe una política de ventas en los puntos de atención o consultas, se hace necesario que exista uniformidad en ofrecer al cliente más opciones, quizás no se concreten transacciones, pero redundan en la mejora del servicio.
 - El cierre de las transacciones se hace relativamente bien, pero el inicio de las mismas adolece de deficiencias, por ejemplo no se establece contacto visual, saludo o sonrisa, de modo que el cliente se ve obligado a conducir el proceso, siendo el rol activo del funcionario, a medida que el trato se genera, recién se produce la reacción, esto debe ser corregido para tener un ambiente amigable al recibir al cliente.
- La agencia Moshoqueque muestra los resultados más bajos, no sólo en materia de operaciones sino también en créditos, resultado corroborado con las encuestas realizadas, aquí se considera que los funcionarios probablemente no perciban el problema, debido a que los clientes son poco exigentes. No obstante, con la competencia deben mejorarse estos estándares para tener clientes fieles a la entidad.
- Los resultados de la encuesta de cliente oculto, señalan que los procesos tienen a personalizarse antes que estandarizarse, así por ejemplo por la misma transacción en Moshoqueque puede demorar el doble que Balta o real Plaza. Dado que los procedimientos son los mismos, esto se debe a que el cliente primero pierde tiempo en la espera al no haber señalizador de colas y segundo, está sujeto a ser atendido por el personal o ser derivado, lo cual sucede a menudo, sobre todo con las operaciones complejas o las consultas de créditos. Por lo general en agencias como Moshoqueque es muy difícil ser atendido, ya que el analista de turno deriva este proceso en personal joven, inexperto o no atiende, afectando el servicio.
- Tanto en la modalidad de cliente oculto o en la encuesta, existe mucha variabilidad en la percepción de los clientes, primero que el servicio es diverso por día, es decir hay días en donde la atención es buena, otros donde es deficiente, inclusive en la misma agencia y en

horarios parecidos, lo cual ya no depende de la afluencia de cola, sino de la personalidad del funcionario.

- También es notorio la variabilidad entre las percepciones del servicio por tipo de transacción, es decir en diferentes agencias, por la misma operación se puede tener el máximo de servicio o el peor servicio, generando una mala imagen para la entidad.
- Se resalta que las mejores agencias son Real Plaza y Balta en créditos, mientras que en operaciones son Real Plaza y Chiclayo. Habiendo mucho que mejorar en Moshoqueque y en algunas dimensiones en todas las agencias, principalmente en materia de calidad de atención y el manejo de información sobre productos, así como la proactividad en generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio, que redunden en mayores ingresos o imagen de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Implementar programa de servicio al cliente, mediante una capacitación de tipo vivencial, que permita internalizar las cualidades de un buen servicio al cliente.
- Realizar protocolo detallado de atención al cliente, que debe ser internalizado al personal, este protocolo puede estar en vídeo o manual de procedimientos, de modo que todos los funcionarios sepan interactuar con el público y tengan presentes los procedimientos.
- Políticas claras en cuanto a ofrecer productos o servicios al cliente en los puntos de contacto, es decir definir si el personal de operaciones debe limitarse a las transacciones o puede ser un canal de atención más agresivo y poder colocar productos con metas bajas.
- Ser claros en las directivas sobre roles de los funcionarios, primero establecer claramente que operaciones pueden realizar libremente los operadores en ventanilla, para no tener que realizar consultas a jefaturas o simplemente negarse a atender, tal como ha sucedido en diversos casos de la simulación oculta.
- Tener una identificación de fácil lectura y ubicación, en la actualidad el mecanismo de identificación no sirve, puesto que no permite ubicar a los funcionarios para cualquier detalle y mucho menos saber su nombre para hacer las consultas o generar mayor relación con el cliente. Se sugiere que la identificación esté como una placa sobre el punto de atención (encima de la mesa o en el número de ventanilla) o a una altura apropiada, para que el cliente sentado pueda visualizarlo.
- Tener un sistema de indicadores que permita medir la eficiencia de las transacciones, estableciendo un mínimo de tiempos por cada una de ellas, con un respectivo margen de confianza, de modo que podamos indirectamente ir corrigiendo cuando la estadística de atención va saliendo del promedio. Esta estadística puede lograrse con un sistema de colas, ya que se marca el tiempo de llegada del individuo y el tiempo de salida, cuando la funcionaria o funcionario cierra la transacción y llama un nuevo cliente.
- Deben realizarse continuamente trabajos sobre los tiempos de demora y sobre la percepción del público, se puede tener una política periódica de cliente oculto (o simplemente observando las operaciones), con funcionarios de otras agencias, para que por un día prueben el servicio y de ese modo ir mejorando sin mayor costo.

REFERENCIAS

- BELTRAN, A., & CUEVA, H. (2007). *Evaluación privada de proyectos* (2a ed.). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- BODIE, Z. y. (2003). *FINANZAS* (1a revisada ed.). México, México: Pearson Educación.
- CABALLERO ROMERO, A. E. (2001). *Metodología de la investigación Científica: Diseños con Hipótesis Explicativas* (1a ed.). Lima, Perú, Perú: UDEGRAF S.A.
- Caja Piura. (04 de 02 de 2018). <http://www.cajapiura.pe>. (2018, Ed.) Obtenido de http://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202016.pdf
- CHIAVENATO, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a ed.). México, México: Mc Graw - Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2a ed.). México, México: Mc Graw Hill Educación.
- Federación Peruana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (16 de 02 de 2018). <http://www.fpcmac.org.pe>. Obtenido de <http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Memoria-FEPCMAC-2017-06setiembretercerofinal.compressed.pdf>
- FLÓREZ GARCIA RADA, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones* (1a. corregida ed.). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México, México: McGraw - Hill / Interamericana Editores SA de C.V.,
- INEI. (2016). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>
- KAFKA, F. (2001). *Evaluación estratégica de proyectos de inversión* (2a ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- SALVATORE, D. (2009). *Microeconomía* (4 ed.). México, México: McGrawHill / Interamericana editores S.A. de C.V.
- SBS. (07 de 02 de 2018). <http://www.sbs.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Universidad del Pacífico. (2009). *Guía de estilo*. (1a ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.

ANEXOS

Anexo 1. Filtro para Cliente Oculto: Ventanilla de operaciones

CMAC PIURA			
ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO - OPERACIONES			
Agencia	Hora	Día	
Evaluado	Nº Ventanilla		
Producto / transacción			
Atendió	No atendió	Derivó	
CALIDAD DE ATENCIÓN		6 PUNTOS	30%
(1/2p cada ítem)		Si No	
Saludó	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Estableció contacto visual al recibir	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Sonrió al recibir	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Su tono de voz es adecuado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Su trato es amable / educado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Invitó a realizar otra transacción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Agradeció por la transacción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Se despidió del cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Estableció contacto visual al despedirse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Sonrió al despedirse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Predisposición para la Atención	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FASE PROACTIVA		1 PUNTO	10%
		Si No	
Ofrecimiento de otro producto y/o servicio (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
CONOCIMIENTO DE PRODUCTO		6 PUNTOS	25%
		Si No	
Decir por lo menos un beneficio (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Decir una ventaja diferencial (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Tasas: mencionar tasas o costos (2p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Requisitos: mencionar requisitos (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
ATENCIÓN GLOBAL Y DETALLES		6 PUNTOS	30%
		Si No	
Concentrado siempre en el cliente (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Permanece siempre en el lugar de atención (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Maneja interrupciones / reclamos (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Espacio de trabajo limpio y ordenado (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Cambia moneda / billete deteriorado (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
AMBIENTE		1 PUNTO	5%
		Si No	
Agencia limpia, iluminada y ordenada (1 p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
		<input type="text"/>	
Tiempo de Atención:		<input type="text"/>	
TOTAL PUNTOS (No llenar)		<input type="text"/>	

Anexo 2. Filtro para cliente Oculto: Consultas de créditos

CMAC PIURA		
ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO - CONSULTAS CRÉDITOS		
Agencia	Hora	Día
Evaluado	Nº Ventanilla	
Producto / transacción		
Atendió	No atendió	Derivó
CALIDAD DE ATENCIÓN		
6 PUNTOS		
(1/2p cada Ítem)	Si	No
Saludó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual al recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su tono de voz es adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su trato es amable / educado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invitó a realizar otra transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradeció por la transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se despidió del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual al despedirse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al despedirse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposición para la Atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FASE PROACTIVA		
1 PUNTO		
Ofrecimiento de otro producto y/o servicio (1 p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TÉCNICAS DE VENTAS		
4 PUNTOS		
	Si	No
Indagó necesidad / Explicó detalladamente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de folleto u otra información para explicación (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregunto nombre y teléfono de cliente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dió tarjeta personal o folleto/formato con nombre (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOLUCIÓN DE LA CONSULTA		
4 PUNTOS		
	Si	No
Consulta: absolvió la consulta (1.5p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad y suficiencia (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa herramientas: estado de cuenta, tarifarios, etc. (1.5p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ATENCIÓN GLOBAL Y DETALLES		
4 PUNTOS		
	Si	No
Concentrado siempre en el cliente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanece siempre en el lugar de atención (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maneja interrupciones / reclamos (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio de trabajo limpio y ordenado (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AMBIENTE		
1 PUNTO		
	Si	No
Agencia limpia, iluminada y ordenada (1 p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
Tiempo de Atención:		
TOTAL PUNTOS (No llenar)		

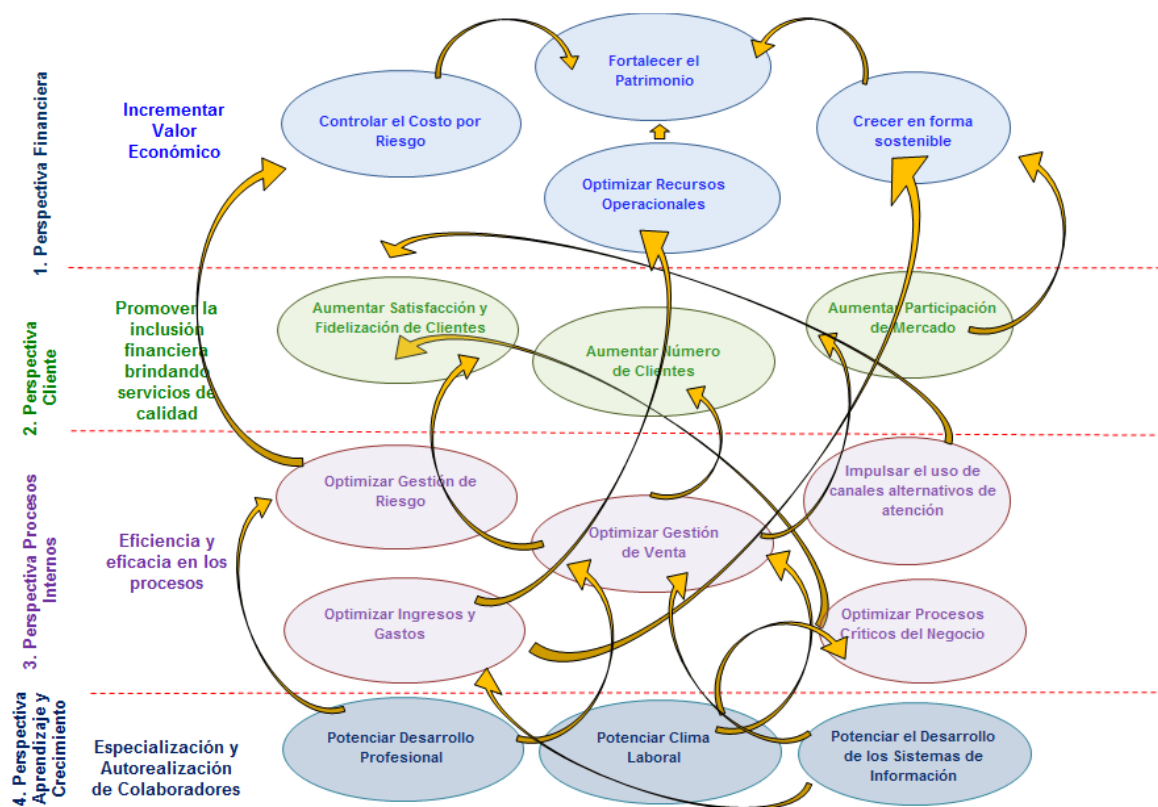
Anexo 3. Filtro para encuesta de clientes fuera de agencia

CMAC PIURA		ENCUESTA ANONIMA	
ENCUESTA DE SERVICIO - OPERACIONES - FUERA DE AGENCIA			
Agencia	Hora	Día	
Producto / transacción			
CALIDAD DE ATENCIÓN		6 PUNTOS	30%
<u>La persona que lo atendió:</u>		Si	No
Saludó		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estableció contacto visual (lo miró) al recibirlo		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonrió al recibirlo		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Usa un tono de voz adecuado		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Su trato es amable / educado		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Lo invitó a realizar otra transacción		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Agradeció por la transacción		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se despidió de usted		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estableció contacto visual (lo miró) al despedirse		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonrió al despedirse		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tuvo predisposición para la Atención		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
FASE PROACTIVA		1 PUNTO	10%
<u>La persona que lo atendió:</u>		Si	No
Le Ofreció otro producto y/o servicio (1p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
SOBRE EL PRODUCTO / TRANSACCIÓN REALIZADA		6 PUNTOS	25%
<u>La persona que lo atendió:</u>		Si	No
Dijo por lo menos un beneficio del producto (1.5p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dijo una ventaja diferencial (1.5p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mencionó tasas o costos (2p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mencionó requisitos (1p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
ATENCION GLOBAL Y DETALLES		6 PUNTOS	30%
<u>La persona que lo atendió:</u>		Si	No
Estuvo concentrado siempre en usted (2p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estuvo siempre en el lugar de atención (1p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Manejó bien sus interrupciones / reclamos (1.5p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiene un espacio de trabajo limpio y ordenado (1.5p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
AMBIENTE		1 PUNTO	5%
Si		No	
la Agencia le pareció limpia y ordenada (1p)		<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo de Atención estimado por el cliente:		<input type="text"/>	
TOTAL PUNTOS (No llenar)		<input type="text"/>	

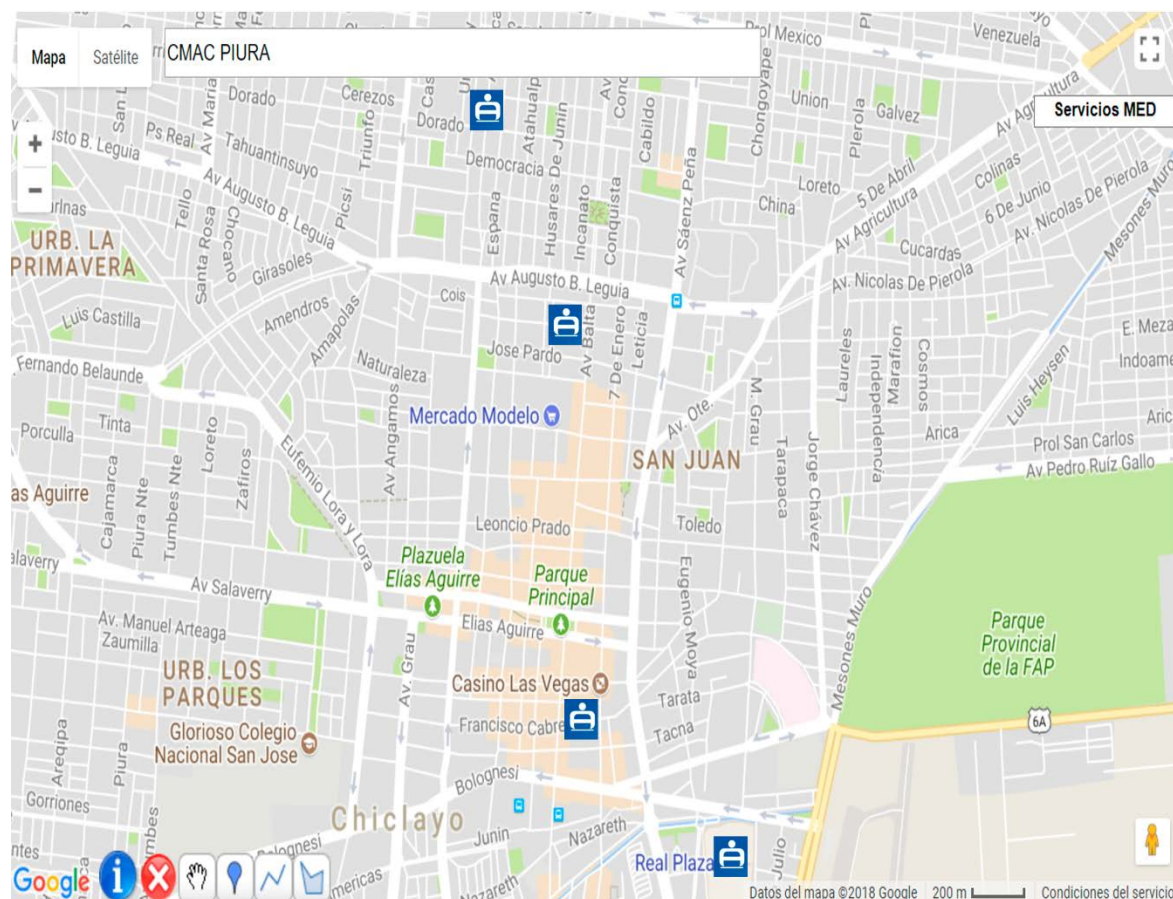
Anexo 4. Plan Estratégico Institucional - CMAC Piura SAC



Anexo 5. Mapa Estratégico – Objetivos institucionales – CMAC Piura SAC



Anexo 6. Ubicación de las principales agencias en la Provincia de Chiclayo



Anexo 7. Valores Caja Piura

Los valores y principios morales que guían la conducta ética del personal de Caja Piura, en la interacción con las personas que participan de su actividad de intermediación financiera son:

01

TRABAJO EN EQUIPO

Búsqueda de resultados efectivos entre toda la organización.

02

VOCACIÓN DE SERVICIO

Trato personal y digno a cada uno de nuestros clientes.

03

DESARROLLO HUMANO

Permanente perfeccionamiento profesional, ético y moral.

04

HONESTIDAD

Conducta leal y transparente.

05

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Generar e incrementar el valor económico de Caja Piura.

06

SECRETO PROFESIONAL

Discreción de la información que se maneja.

07

RAPIDEZ

Atención rápida con servicio de calidad.

08

INNOVACIÓN

Mejor manera de hacer las cosas.